

НАУЧНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА

НОМЕР 4 (124) 2025



# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА ЖУРНАЛ

Зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации ЭЛ № ФС 77 - 74611 от 24 декабря 2018 г.

Учредитель журнала:  
Ярославский государственный технический университет

Журнал издается с 2011 года, выходит 1 раз в месяц  
с 06.06.2017 года включен в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание учёной степени доктора и кандидата наук

## Редакционная коллегия:

### Главный редактор

Гордеев В.А. (Ярославль, Россия)

### Заместитель главного редактора

Майорова М.А. (Ярославль, Россия)

### Заместитель главного редактора

Родина Г.А. (Ярославль, Россия)

### Члены редакционной коллегии

Алиев У.Ж. (Астана, Казахстан)

Николаева Е.Е. (Иваново, Россия)

Альпидовская М.Л. (Москва, Россия)

Сапир Е.В. (Ярославль, Россия)

Бондаренко В.М. (Москва, Россия)

Симченко Н.А. (Санкт-Петербург, Россия)

Дяо Сюхуа (Далянь, КНР)

Шкиотов С.В. (Ярославль, Россия)

Ёлкину О. С. (Санкт-Петербург, Россия)

Юдина Т.Н. (Москва, Россия)

Карасева Л.А. (Тверь, Россия)

Кузнецов А.В. (Москва, Россия)

### Научные консультанты журнала

Ладислав Жак (Прага, Республика Чехия)

Водомеров Н.К. (Курск, Россия)

Лемещенко П.С. (Минск, Беларусь)

Новиков А.И. (Владимир, Россия)

### Ответственный секретарь:

Маркин М.И. (Ярославль, Россия)

### Адрес редакции:

150023, г. Ярославль, Московский проспект, 88, Г-333

Телефон: +7(4852) 44-02-11

Сайт: [www.theoreticaleconomy.ru](http://www.theoreticaleconomy.ru)

e-mail: [markinmi@ystu.ru](mailto:markinmi@ystu.ru)

# Содержание

## Теоретическая экономика

№ 4 | 2025

www.theoreticaleconomy.ru

### Рубрика главного редактора

- 4 Гордеев Валерий Александрович  
Теоретическая экономика: за далью - даль в развитии нашей концепции

### Актуальные проблемы теоретической экономики

- 12 Водомеров Николай Кириллович  
Роль государства в социально-экономическом развитии СССР: взгляд через призму времени
- 32 Иванов Никита Максимович, Фридман Михаил Феликсович, Хасанов Магомед Туркоевич  
Политэкономические условия стратегического управления талантами: от массового человека к интеллектуальному лидеру

### Новая индустриализация: теоретико-экономический аспект

- 44 Тебекин Алексей Васильевич, Митропольская-Родионова Надежда Владимировна  
Формирование модели менеджмента М4.0 как новой управленческой парадигмы постиндустриальной экономики
- 62 Елкина Ольга Сергеевна  
Проблемы рынка труда России и Санкт-Петербурга и его адаптация к санкционному давлению
- 81 Скоробогатова Татьяна Николаевна, Ваховская Маргарита Юрьевна  
Экономические экосистемы: сравнение с кластерами, специфика функционирования в туризме
- 94 Головчанская Елена Эдуардовна  
Методологические основы индивидуализации ценностной ориентации персонала в современной организации

### Современные проблемы мировой экономики

- 112 Шкваря Людмила Васильевна  
Цифровое сотрудничество Саудовской Аравии и Китая: особенности и перспективы

### Творчество молодых исследователей

- 123 Сидорова Елена Юрьевна, Бурхонов Саидали Саидвали угли  
Исследование зарубежного опыта применения системы таможенной оценки товаров и направления ее развития
- 137 Корнева Ирина Сергеевна, Печерица Елена Васильевна, Шехова Наталия Владимировна  
Риск роста теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц «дропов»
- 151 Семьяшкин Ефим Григорьевич, Воронцов Максим Денисович  
Краткосрочное прогнозирование курса рубля с помощью факторной модели
- 169 Маркин Максим Игоревич, Кораблева Софья Артемовна  
Анализ развития малого и среднего предпринимательства в России в долгосрочном интервале: факторы и барьеры роста

# Теоретическая экономия: за далью - даль в развитии нашей концепции



**Гордеев Валерий Александрович** 

доктор экономических наук, профессор

Главный редактор журнала «Теоретическая экономика» г. Ярославль, Российская Федерация

E-mail: vagordeev@rambler.ru

**Аннотация.** В этой рубрике дается обзор материалов, представленных в 4-м (124-м) номере нашего журнала. По мнению редактора, публикации данного номера служат дальнейшему продолжению («за далью - даль», по выражению А.Т. Твардовского) развития выдвинутой нами концепции теоретической экономии. То есть продолжают то дело, которое мы осуществляем на страницах нашего сетевого издания вот уже на протяжении полутора десятилетий. Показано в этой рубрике, в чем же это развитие заключается на примере каждой представленной в данном номере работы. Редактором отмечено, что оно проявляется, хотя и в неодинаковой степени, как в выступлениях и известных читателям, так и новых авторов. Главное внимание в содержании предлагаемого номера традиционно уделено, во-первых, актуальным проблемам теоретической экономии. С этой целью дана редакторская аннотация статьи о классовом характере и роли государства в экономическом развитии СССР. Её представил Водомеров Николай Кириллович, доктор экономических наук, профессор из города Курск (Российская Федерация). Во-вторых, обращено внимание на теоретико-экономические аспекты исследования новой индустриализации. В-третьих, большое внимание уделено современным проблемам мировой экономики, которые исследуются в работах авторов, посвященных исламскому банкингу в странах БРИКС и цифровому сотрудничеству Саудовской Аравии и Китая. И, конечно, в-четвертых, особое внимание уделено творчеству молодых ученых. Методология исследования основана, естественно, на выдвинутой нами концепции теоретической экономии. Научная новизна работы заключается в выявлении вклада публикуемых в данном номере статей в развитие этой концепции.

**Ключевые слова:** теоретическая экономия, новая индустриализация, современные проблемы мировой экономики, творчество молодых ученых

**JEL codes:** A13; A14

**Для цитирования:** Гордеев, В.А. Теоретическая экономия: начинаем очередной год развития концепции / В.А. Гордеев. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.4-11. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 29.04.2025)

Здравствуйте, уважаемый читатель!

Предлагаем Вашему вниманию очередной, 4-й (124-й), номер нашего журнала. Содержимое этого номера, на наш взгляд, служит продолжению («за далью - даль», как говорил А.Т. Твардовский) развития нашей концепции теоретической экономии, которое мы осуществляем на страницах нашего издания вот уже полтора десятилетия. Тем самым материалы этого номера, считаем, являются логическим продолжением предыдущих в исследовании современных социально-экономических проблем с позиции разрабатываемой в журнале концепции. Думаем, что такой подход характеризует публикуемые и в этом номере работы. Причем не только хорошо известных Вам, уважаемый читатель, но и новых авторов. Важно обратить внимание на диалектичность формулировки А.Т. Твардовского, почему она пришлась кстати в аналогии с нашим примером: сколько бы мы ни продвигались всё к новым далям в разработке нашей концепции, за каждой достигнутой далью объективно вырастает новая, ещё не достигнутая, но требующая новых исследовательских усилий к такому достижению.

Прежде всего традиционно обращаем Ваше внимание на первую по порядку и главную

рубрику «Актуальные проблемы теоретической экономии». Здесь помещена статья под названием «Роль государства в социально-экономическом развитии СССР: взгляд через призму времени». Её подготовил Водомеров Николай Кириллович, доктор экономических наук, профессор, (г. Курск, Российская Федерация). Он отмечает, что в публикациях излагаются противоположные оценки классового характера государства в СССР и его роли в развитии общества. А ответы на эти вопросы, резонно считает автор статьи, играют ключевую роль в понимании процессов, происходивших в экономике СССР, и имеют значение для оценки роли государства в современной России. Цель исследования: выяснить, каким был и почему менялся классовый характер государственной власти в СССР и как он влиял на развитие страны. В работе использовался метод сравнительного анализа. Результаты исследования сводятся к следующим основным положениям. В основе формирования и изменения классового характера государства лежала борьба двух тенденций: тенденции становления и развития социалистических отношений и противоположной ей тенденции сохранения традиций капитализма. Их основой было противоречие системы экономических отношений. В период до середины 1950-х гг. в СССР сформировалась и укреплялась власть рабочего класса. Государственная собственность стала общенародной. Благодаря этому были достигнуты невиданные в истории темпы социально-экономического развития, победа над фашистской Германией, быстрое послевоенное восстановление экономики. Начиная с середины 1950-х гг., постепенно стала одерживать верх противоположная тенденция. Власть рабочего класса ослаблялась, государственная собственность утрачивала общественный характер. Вследствие этого рост экономики замедлялся, нарастали экономические диспропорции, углублялось социальное неравенство, возрождались классы буржуазии и мелкой буржуазии. Все это привело к разрушению СССР. Выводы, к которым пришел Н.К. Водомеров в результате исследования, заключаются в следующем. Ключевую роль в развитии социализма играла система организации масс, выстроенная Коммунистической партией. Главной причиной деструктивных явлений стал нарастающий отход КПСС от марксизма-ленинизма в теории и на практике, начавшийся в конце 1950-х гг. Государственная собственность при наличии классов и социального неравенства остается общественной лишь постольку, поскольку власть находится в руках рабочего класса. Область применения результатов данной работы – исследование вопросов экономики СССР, теория социализма. Направления будущих исследований на основе этого предполагают анализ классового характера и роли государства в современной России.

Продолжает рубрику - статья «Политэкономические условия стратегического управления талантами: от массового человека к интеллектуальному лидеру». Её подготовили трое авторов из Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (г. Москва): Иванов Никита Максимович, аспирант; Фридман Михаил Феликсович, профессор кафедры «Экономическая теория и политика» факультета финансов Института управления; Хасанов Магомед Туркоевич, аспирант. Вступая в информационное общество, характеризующееся интенсивным внедрением инновационных технологий (робототехника, искусственный интеллект, аддитивные технологии, большие данные, облачные вычисления, дополненная реальность и др.), отмечают они, бизнес и власть все больше значения уделяют проблеме стратегического управления талантами, начиная с профессионального отбора, диагностики (выявления), адаптации, удержания и заканчивая обучением, развитием, продвижением, мотивацией и контролем. Наряду с конкретными методиками определения выдающихся способностей личности, с широким HR-инструментарием определяющее влияние оказывают политэкономические условия стратегического управления талантами. В частности, если прибегнуть к ныне распространенному PESTEL-анализу, становится очевидно, что и политические, и экономические, и социальные, и технологические, и экологические, и правовые факторы во многом формируют концептуальные и методологические подходы к стратегическому управлению талантами. Талантливый человек, с нашей точки зрения, возникает как ответ социума на вызов эпохи. Именно он создает социокультурную среду, выстраивает отношения с властью и другими общественно-политическими силами, создает инновационные



инструменты и технологии (безотносительно к сфере их применения), меняет границы правового поля (талант по своей природе свобододлюбив). Указанные обстоятельства, в свою очередь, самым существенным образом влияют на отношения человека и социума, определяют его потребности и интересы. Традиционно в русской литературе, в известной степени взявшей на себя функции русской философии, поднимается тема опального героя, а затем «лишнего человека» и, наконец, «маленького человека», каждый из которых находится в сложных отношениях с обществом. В последнее время, в новейшей истории, предметом исследования социально-гуманитарной науки становится «массовый человек», равно как и другая крайность — «лидер». В контексте поведенческой экономики авторам представляется чрезвычайно важным проанализировать трансформацию нового экономического субъекта из массового человека в интеллектуального лидера — ключевого драйвера инновационного прорыва в условиях системного кризиса, что и является целью настоящей статьи.

Далее в рубрике «Новая индустриализация ...» Вашему вниманию предлагается четыре работы. Во-первых, статья под названием «Формирование модели менеджмента М4.0 как новой управленческой парадигмы постиндустриальной экономики». Её прислали Тебекин А.В., доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, и Митропольская-Родионова Н.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Одинцовского филиала Московского государственного института международных отношений (университета). Актуальность представленного исследования определяется, по их мнению, тем, что в современных условиях постиндустриальной эпохи существенные изменения претерпела практика менеджмента, требующая адекватного модельного описания. Целью представленной работы является модельное описание развития современного менеджмента, отвечающего реалиям управления социально-экономическими системами в постиндустриальную эпоху. Научная новизна полученных результатов заключается в том, что на основе исследования сущности и содержания моделей поколений М1.0, М2.0 и М3.0, сформированных в XX веке, в результате выявления значимых признаков обоснована модель менеджмента М4.0, адекватно отражающая процессы управления в современных условиях постиндустриального развития как минимум в трех направлениях: цели деятельности в рыночной среде; характер принятия управленческих решений; развитие организационных структур. Показано, что в части целей деятельности в рыночной среде в модели М4.0 необходимо не только продолжение конкурентной борьбы компании на уже существующих рынках, но и с созданием сегментов новых, ранее не существовавших рынков, при возрастающем рыночном спросе. В части принятия управленческих решений в модели М4.0 делается акцент на заинтересованность компаний в поиске, удержании и развитии талантливых сотрудников, способных принимать управленческие решения в возникающих нестандартных ситуациях развития, когда автоматизированные системы не способны вырабатывать управленческие решения. В части развития организационных структур в модели М4.0 рассматривается комбинация холакратического менеджмента для сегментов новых рынков при сохранении общей централизации управления основными ресурсами. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования для дальнейшего описания моделей развития менеджмента.

Затем в этой рубрике публикуется статья «Проблемы рынка труда России и Санкт-Петербурга и его адаптация к санкционному давлению». Её подготовила Елкина Ольга Сергеевна, доктор экономических наук, профессор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация), член редколлегии нашего журнала. Изучение проблем рынка труда в условиях санкций представляет собой актуальную задачу, поскольку изменения в экономике неизбежно затрагивают занятость населения, уровень безработицы и требования к квалификации работников. Санкционные ограничения привели к трансформации множества отраслей, что отразилось как на кадровом

спросе, так и на возможностях трудоустройства. Многие предприятия столкнулись с сокращением персонала из-за разрыва международных связей и снижения объема заказов. В то же время некоторые сферы, такие как производство, сельское хозяйство и ИТ, начали испытывать дефицит специалистов. Это повлекло за собой необходимость быстрой адаптации рынка труда к новым условиям, включая переобучение работников и развитие новых направлений профессиональной деятельности. В этой связи целью статьи является систематизация проблем рынка труда России и Санкт-Петербурга и его адаптации к санкционному давлению. В качестве результатов исследования в статье систематизированы проблемы рынка труда России и Санкт-Петербурга в период с 2022 по 2024 год с анализом причин; на основе статистических данных классифицированы и систематизированы направления адаптации рынка к санкционному давлению от государственной поддержки до естественных рыночных реакций; определены долгосрочные тренды развития рынка труда и угрозы, формирующиеся под влиянием адаптационной политики.

Далее в этой рубрике представлена работа «Экономические экосистемы: сравнение с кластерами, специфика функционирования в туризме». Её прислали Скоробогатова Татьяна Николаевна, доктор экономических наук, профессор ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского», (г. Симферополь, Республика Крым), и Ваховская Маргарита Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент того же университета. Статья носит преимущественно теоретический характер, при этом теоретические положения иллюстрируются актуальными примерами из практики ведения бизнеса. Цель работы состоит в исследовании различий и сходства между кластерами и экосистемами, действующими в туризме. Основные положения настоящего исследования по сравнению кластеров и бизнес-экосистем опираются на фундамент результатов, полученных в разные периоды времени зарубежными и российскими учеными. Первая часть работы посвящена исследованию теоретических основ дефиниций «кластер» и «экосистема». Указано, что термин «экосистема» не является таким определенным и изученным, как кластер. Во второй части обозначено, что бизнес-экосистемы могут рассматриваться в плоскости разных видов деятельности, введено понятие логистической экосистемы и показаны ее параметры. Конкретизировано сравнение кластера и логистической экосистемы, представленной в виде логистического куста (мультипродуктовой мезоэкосистемы). В третьей части изложен современный взгляд на экосистему, уделено внимание цифровой основе взаимосвязей их компонентов. Четыре компонента экосистемы (по Г.Б. Клейнеру) продемонстрированы в преломлении логистического куста в туризме. Научная новизна исследования состоит в формулировании понятия логистической экосистемы и ее параметров, а также представлении логистического куста в туризме как логистической экосистемы и сравнении ее с кластером.

И завершает эту рубрику статья «Методологические основы индивидуализации ценностной ориентации персонала в современной организации». Её автор - Головчанская Елена Эдуардовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Общий и проектный менеджмент» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», (Россия, Москва). Статья рассматривает текущую проблему формирования и эволюции системы индивидуальных ценностей работников в современном менеджменте. Подчеркивается растущее значение «человеческого фактора» в цифровой и автоматизированной среде, где человеческий капитал становится основным ресурсом организации. Рассмотрены теоретические основы концепции «ценности», включая взгляды Макса Вебера, Авраама Маслоу, Виктора Франкеля и Шаломы Хирша Шварца. Подробно описаны компоненты структуры индивидуальных ценностей персонала, такие как материальные, нематериальные, социальные и этические ценности, а также их методы измерения. Особое внимание уделяется необходимости согласования индивидуальных ценностей с корпоративной культурой организации. Уточнена новая структура ценностей. Подчеркиваются ее преимущества: повышение мотивации и производительности сотрудников, а также снижения текучести кадров.

В следующей рубрике, «Современные проблемы мировой экономики», Вашему вниманию

в этом номере предлагается работа «Цифровое сотрудничество Саудовской Аравии и Китая: особенности и перспективы». Её прислала Шкваря Людмила Васильевна, доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» (г. Москва, Российская Федерация). Цифровизация экономики, отмечает она, остается одним из доминирующих направлений развития национальных экономик, а международное сотрудничество в цифровой сфере – приоритетным направлением взаимодействия с внешними партнерами исходя из потребностей и задач экономических преобразований. Особенно актуализируется исследование цифровизации и цифрового сотрудничества между странами с развивающимися рынками ввиду необходимости систематизации особенностей этого процесса с теоретической и практической точек зрения и возможности адаптации и использования этого опыта для других акторов. Китай и Королевство Саудовская Аравия (КСА) привлекают научный и практический интерес как страны-партнеры, чье двустороннее и многостороннее сотрудничество в цифровой сфере оказывает влияние не только на эти государства, но и на третьи страны, прежде всего участников Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива. Гипотеза статьи заключается в том, что двустороннее сотрудничество Китая и Саудовской Аравии в сфере цифровизации способствует более активной и всесторонней цифровой трансформации экономики КСА и решению важных социальных задач в рамках «социального контракта» этой страны. Важными факторами, стимулирующими цифровое сотрудничество сторон, выступают, по мнению автора, не только объективные внутренние возможности обеих стран, но и внешние факторы, такие как изменения в региональных и глобальных геополитических структурах. В статье показано, что основными направлениями цифрового сотрудничества сторон являются на сегодня выступают информационно-коммуникационная система 5G, индустрия центров обработки данных и облачных вычислений и сфера строительства «умных» городов. Автор приходит к выводу о том, что в этих направлениях уже отмечаются заметные успехи, однако важно распространять цифровое сотрудничество и на другие сферы, а также решать сохраняющиеся проблемы. По мере углубления сотрудничества между двумя сторонами в строительстве цифровой инфраструктуры сотрудничество между Китаем и Саудовской Аравией в области цифровой экономики, сетевой безопасности и управления данными будет продолжать углубляться.

После этого в рубрике «Творчество молодых исследователей» предлагается Вашему вниманию четыре работы. Во-первых, в этой рубрике публикуется статья «Исследование зарубежного опыта применения системы таможенной оценки товаров и направления ее развития». Её написал Бурхонов Саидали Саидвали угли, магистрант кафедры налогов и налогообложения факультета налогов, аудита и бизнес-анализа ФГБОУ «Финансовый университет при Правительстве РФ» под научным руководством Елены Юрьевны Сидоровой, доктора экономических наук, доцента, профессора кафедры налогов и налогового администрирования Финансового университета, (г. Москва, Россия). Актуальность проведенного исследования определяется необходимостью совершенствования системы таможенной оценки товаров, выявления проблем при ее формировании, анализа практики применения. Целью исследования стало изучение зарубежного опыта применения системы таможенной оценки товаров и разработка на его основе направлений совершенствования механизма формирования таможенной стоимости товаров. Объектом исследования является система таможенной оценки товаров. Методологическая основа исследования сформирована на основе таких общенаучных принципов, как системность, объективность, единства практики и теории. Задачами исследования являются: исследование зарубежного опыта применения системы таможенной оценки товаров, разработка направлений совершенствования данной оценки. Практическая значимость работы состоит в разработке механизма определения таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС, по стоимости сделки с ввозимыми товарами.

Далее данной в рубрики, представлена статья «Риск роста теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц «дропов». Её прислали трое



авторов из ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация): Корнева Ирина Сергеевна, студентка; Печерица Елена Васильевна, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности; Шехова Наталия Владимировна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической безопасности. Статья посвящена актуальной проблеме роста теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц, называемых «дропами», появление которых в настоящее время связано с тщательным выявлением теневых схем и введением ограничительных мер стимулирующих преступников к разработке новых способов отмывания денег. Цель исследования заключается во всестороннем изучении проблемы роста теневых схем с участием «дропов». Для написания статьи использовался метод анализа научных российских и зарубежных статей, НПА в сфере ПОД/ФТ, а также статистических данных Банка России. Были использованы методы поиска и изучения теоретических источников по вопросам теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц «дропов». В работе дано определение дропов (дропперов), представлены виды дропов и основные схемы обналичивания денежных средств, которые они используют. Приведены примеры основных видов вербовки населения в дропперскую деятельность. Представлены примеры антифрод-систем банков РФ, помогающих в системе ПОД, а также определены их достоинства и недостатки. Представлена характеристика уголовных наказаний в РФ за дропперскую деятельность. Кроме того, рассматриваются меры по противодействию росту теневых схем с участием «дропов», включая усиление контроля за финансовыми операциями и совершенствование законодательства. В заключении предлагаются рекомендации по предотвращению распространения теневых схем с участием «дропов», включающие усиление контроля за выдачей банковских карт группам лиц, нуждающихся в деньгах или желающих легко заработать, а именно школьникам, студентам дневного отделения, пенсионерам старше 75 лет, мигрантам и людям, не имеющим официальной занятости.

Третья статья данной рубрики, подготовленная Е.Г. Семяшкиным и М.Д. Воронцовым (Финансовый университет при Правительстве РФ), посвящена краткосрочному прогнозированию курса рубля с использованием факторной модели. Авторы построили две эконометрические модели множественной регрессии, выявив ключевые макроэкономические детерминанты валютной динамики: ВВП, реальная процентная ставка, уровень внутреннего долга и индекс волатильности. Полученные результаты позволяют не только описывать курс рубля ретроспективно, но и использовать модель в практической работе инвесторов и регуляторов.

Завершает рубрику статья, подготовленная М.И. Маркиным и С.А. Кораблевой— посвящена долгосрочному анализу развития малого и среднего предпринимательства в России с фокусом на период 2010–2024 гг. Авторы выявляют как количественные тренды, так и качественные изменения в структуре МСП. Подчеркивается значительное восстановление сектора после кризисных периодов (включая 2014, 2020 и 2022 годы) и достижение отметки в 6,5 миллиона активных субъектов к 2024 году. Основу сектора составляют микропредприятия и индивидуальные предприниматели, охватывающие до 80% общего числа. В исследовании подробно рассматриваются барьеры роста: налоговая и регуляторная нагрузка, ограниченный доступ к кредитам, слабость инфраструктуры поддержки и выраженная региональная асимметрия. Большое внимание уделено отраслевой дифференциации (торговля, услуги, строительство) и динамике занятости, с опорой на данные Росстата, ФНС и профильных аналитических центров. Работа завершает аналитическим обзором программ господдержки, а также даёт предложения по устранению институциональных ограничений для МСП. Статья ценна как для исследователей, так и для практиков, вовлечённых в развитие малого бизнеса в России.

Таково основное содержание материалов 4-го (124-го) номера. Как видите, они, действительно, представляют собой продолжение развития выдвинутой нами полтора десятилетия назад в журнале концепции теоретической экономии как нового парадигмального мейнстрима в социально-

экономических исследованиях. Причем, как мне представляется, в полном соответствии с формулировкой А.Т. Твардовского «За далью – даль», чем больше мы достигаем на этом пути, тем больше предстает новых проблем и вопросов. Таким образом, считаю, материалы этого номера предстают логичным продолжением всех предыдущих ста двадцати трех номеров нашего издания.

В заключение позвольте высказать традиционное для завершения рубрики главного редактора пожелание: Успешной Вам работы над новым номером, уважаемый читатель!

С уважением В.А. Гордеев

# Theoretical economy: continuing to develop our concept

**Valery A. Gordeev**

Doctor of Economics, Professor

Chief editor of the journal «Theoretical Economy», Yaroslavl, Russian Federation

E-mail: vagordeev@rambler.ru

**Abstract.** This section provides an overview of the materials presented in the 3rd (123rd) issue of our journal. According to the editor, the publications in this issue serve to further continue (“forward and higher,” as the member of the editorial board of our journal, Bronislav Dmitrievich Babaev, of blessed memory, always called) the development of the concept of theoretical economy that we have put forward. That is, they continue the work that we have been doing on the pages of our online publication for almost a decade and a half. This section shows what this development consists of using the example of each work presented in this issue. The editor notes that it manifests itself, albeit to varying degrees, both in the speeches of well-known readers and in those of new authors. The main attention in the content of the proposed issue is traditionally paid, firstly, to the current problems of theoretical economy. For this purpose, an editorial abstract is given to the article on the globalization of strategic thinking in the context of the Fourth Industrial Revolution. It was presented by two researchers from the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration: Kudryavtsev Anton Andreevich and Fridman Mikhail Felixovich. Secondly, attention is drawn to the theoretical and economic aspects of the study of new industrialization. Thirdly, much attention is paid to modern problems of the world economy, which are studied in the works of authors from the Côte d’Ivoire and the Russian Federation. And, of course, fourthly, special attention is paid to the creativity of young scientists. The methodology of the study is based, naturally, on the concept of theoretical economy that we have put forward. The scientific novelty of the work lies in identifying the contribution of the articles published in this issue to the development of this concept.

**Keywords:** theoretical economy, new industrialization, modern problems of the world economy, creativity of young researchers

# Роль государства в социально-экономическом развитии СССР: взгляд через призму времени

Водомеров Николай Кириллович 

Доктор экономических наук, профессор,

г. Курск, Российская Федерация

E-mail: vodomerovnik@gmail.com

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Классовый характер государства и собственности, противоположные тенденции в развитии СССР, система организации трудящихся в СССР, признаки власти рабочего класса, причины деформации социалистической системы в СССР, последствия отхода КПСС от марксизма в теории и на практике

## АННОТАЦИЯ

В публикациях излагаются противоположные оценки классового характера государства в СССР и его роли в развитии общества. Ответы на эти вопросы играют ключевую роль в понимании процессов, происходивших в экономике СССР, и имеют значение для оценки роли государства в современной России. Цель исследования: выяснить, каким был и почему менялся классовый характер государственной власти в СССР и как он влиял на развитие страны. Результаты. В основе формирования и изменения классового характера государства лежала борьба двух тенденций: тенденции становления и развития социалистических отношений и противоположной ей тенденции сохранения традиций капитализма. Их основой было противоречие системы экономических отношений. В период до середины 1950-х гг. в СССР сформировалась и укреплялась власть рабочего класса. Государственная собственность стала общенародной. Благодаря этому были достигнуты невиданные в истории темпы социально-экономического развития, победа над фашистской Германией, быстрое послевоенное восстановление экономики. Начиная с середины 1950-х гг., постепенно стала одерживать верх противоположная тенденция. Власть рабочего класса ослаблялась, государственная собственность утрачивала общественный характер. Вследствие этого рост экономики замедлялся, нарастали экономические диспропорции, углублялось социальное неравенство, возрождались классы буржуазии и мелкой буржуазии. Все это привело к разрушению СССР. Выводы: Ключевую роль в развитии социализма играла система организации масс, выстроенная Коммунистической партией. Главной причиной деструктивных явлений стал нарастающий отход КПСС от марксизма-ленинизма в теории и на практике, начавшийся в конце 1950-х гг. Государственная собственность при наличии классов и социального неравенства остается общественной лишь постольку, поскольку власть находится в руках рабочего класса. Область применения результатов – исследование вопросов экономики СССР, теория социализма. Направления будущих исследований: анализ классового характера и роли государства в современной России.

JEL codes: A13, B52, F63, Q01

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-12-31>

Для цитирования: Водомеров, Н.К. Роль государства в социально-экономическом развитии СССР: взгляд через призму времени /Н.К. Водомеров - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.12-31. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Введение

В системе экономических отношений в советский период ведущую роль играло государство. В первые десятилетия существования СССР признавалось, что Советское государство является властью рабочего класса, который руководит колхозно-кооперативным крестьянством и трудовой интеллигенцией, что было зафиксировано в Конституции СССР 1936 года. Государственная собственность считалась общенародной формой социалистической собственности [1, с. 137-139] Впоследствии советское государство стало характеризоваться уже как общенародное, что нашло отражение в Конституции СССР 1977 г. [2, 189-191] Характеристика государственной собственности



осталась прежней.

Вместе с тем в ходе внутривластной борьбы появилась и иная точка зрения на сущность государства и характер общественного строя в СССР. Л.Б. Троцкий – лидер «левой оппозиции» (1937 г.) выступил против признания построения в СССР основ социализма. Государственный строй в СССР он считал «тоталитарно-бюрократическим режимом», переходным от капитализма к социализму, поскольку не достигнута и не скоро будет достигнута более высокая производительность труда по сравнению с развитыми капиталистическими странами. Троцкий отрицал социалистический характер государственной собственности, поскольку, по его мнению, государство «принадлежит» бюрократии, наращивающей привилегии для себя, а не рабочему классу. Рабочий же класс, на его взгляд, отстранен от управления, и его самостоятельная инициатива подавлена бюрократией. [3] Взгляды Троцкого использовались различными противниками советской власти, агентами влияния в 1980-90-е гг., утверждавшими, что в СССР был построен «огосударственный», «бюрократический», «казарменный» социализм, или даже вообще не социализм [4, с. 395-403]. В настоящее время они нашли свое отражение во многих отечественных публикациях. См., напр., [5], [6], [7] и др.

В течение всего периода Советской власти в отечественной литературе превалировало признание общественной собственности как экономической основы социализма, на базе которой народное хозяйство развивалось планомерно в общественных интересах трудящихся, что позволяло успешно решать стоящие перед страной сложнейшие задачи восстановления и развития экономики. Считалось, что общественную собственность необходимо укреплять, постепенно сближая ее формы.

Одновременно в зарубежных публикациях утверждалось о «неэффективности» государственной собственности и планового ведения хозяйства. См., напр., [8], [9], [10] и др. Развивались концепции о том, что роль государства в экономике должна лишь компенсировать несовершенство рынка и быть ограничена «производством общественных благ» [11]. Данные воззрения стали преобладающими в отечественной литературе. См., напр., [12], [13].

С конца 1950-х гг. в советской экономической науке возникло и стало набирать силу направление, считавшее, что сложившийся в СССР «хозяйственный механизм» недостаточно эффективен и нуждается в совершенствовании на основе более активного использования «товарно-денежных отношений». Это направление постепенно стало доминирующим, что нашло свое отражение в документах КПСС и советского правительства.

Затем, примерно с середины 1980-х гг., начался период поиска более эффективных «форм реализации» общественной собственности, который постепенно перерос в утверждения о необходимости «полного хозрасчета», самоуправления трудовых коллективов, «неэффективности государственной собственности», разгосударствления собственности, обеспечения «разнообразия и плюрализма» форм собственности, усиления действия рыночных регуляторов и т.д., что в конечном счете (1990-1991 гг.) вылилось в требования перехода к «рынку» и масштабной приватизации предприятий. [14, с. 643-649], [15, с. 142-154]. В итоге государственная собственность на средства производства перестала быть преобладающей и, по сути, превратилась в коллективную собственность правящего класса буржуазии, государственно-капиталистическую собственность [15, с.32].

Предмет исследования: производственные отношения, связанные с деятельностью государства, на разных этапах развития СССР.

Вопросы, образующие предмет исследования:

Каким был классовый характер государственной власти и государственной собственности в различные периоды развития СССР?

Почему классовый характер государства претерпевал изменения и как они сказывались на социально-экономическом развитии страны?

В исследовании использовался метод сравнительного анализа.

## Результаты

## 1. Советское государство в 1936 году как результат революционных преобразований

Советская власть к 1936 году, пройдя через тяжелейшие годы гражданской войны и восстановления народного хозяйства, национализировала «командные высоты» экономики; осуществила гигантский рывок в индустриализации страны; вытеснила из экономики капиталистический уклад; превратила государственный сектор в главенствующий в экономике, на основе которого организовала плановое ведение народного хозяйства в целях развития производительных сил и повышения уровня жизни трудящихся; осуществила коллективизацию большей части крестьянства; провела культурную революцию; утвердила распределение по труду в качестве главного источника формирования доходов членов общества.

В результате рабочий класс избавился от капиталистической эксплуатации. Существенно изменилось и положение подавляющей части крестьянства. Оно получило землю в бесплатное пользование, избавилось от гнета помещиков и кулаков, оснастилось высокопроизводительной техникой, включилось в плановую организацию народного хозяйства при регулярной и всесторонней поддержке со стороны Советской власти. Тем самым были реализованы и коренные интересы большинства сельских тружеников. Существенно изменилась роль служащих и интеллигенции, они перестали быть помощниками и прислужниками буржуазии в деле эксплуатации трудящихся и в основном стали трудиться на Советское государство.

За послереволюционный период произошло и значительное изменение самого государства.

В первые годы Советской власти в составе Советов большинство составляли рабочие и крестьяне, многие из которых были малограмотными и не имели опыта государственного строительства. Исполнительные органы Советов испытывали острейшую нехватку подготовленных и преданных делу социализма кадров. Государство вынуждено было привлекать на службу в госаппарат чиновников, работавших еще при царском режиме, или представителей рабочих и крестьян, не владеющих навыками управленческой работы. Нередко в госаппарат, пользуясь тяжелой ситуацией первых лет Советской власти, проникали различные проходимцы, жулики, карьеристы и скрытые враги Советов. Госаппарат разбухал, в его работе процветали волокита и бюрократизм, насущные нужды трудящихся нередко игнорировались.

Его работа затруднялась еще и тем, что среди рабочих нередко проявлялись рваческие устремления. В.И. Ленин писал в 1918 году: «Разве классовая борьба в эпоху перехода от капитализма к социализму не состоит в том, чтобы охранять интересы рабочего класса от тех горсток, групп, слоев рабочих, которые упорно держатся традиций (привычек) капитализма и продолжают смотреть на Советское государство по-прежнему: дать «ему» работы поменьше и похуже, — содрать с «него» денег побольше. Разве мало таких мерзавцев, хотя бы среди наборщиков советских типографий, среди сормовских и путиловских рабочих и т.д.?» [16, с.90].

Для укрепления власти Советов было необходимо решать двуединую задачу: «Чем решительнее мы должны стоять теперь за беспощадно твердую власть, за диктатуру отдельных лиц для определенных процессов работы, в определенные моменты чисто исполнительских функций, — писал В.И. Ленин в том же году, — тем разнообразнее должны быть формы и способы контроля снизу, чтобы парализовать всякую тень возможности извращения Советской власти, чтобы вырывать повторно и неустанно сорную траву бюрократизма» [17, с.206].

В Программе РКП(б) (1919 г.) указывалось: «Ведя самую решительную борьбу с бюрократизмом, РКП отстаивает для полного преодоления этого зла следующие меры:

1) Обязательное привлечение каждого члена Совета к выполнению определенной работы по управлению государством.

2) Последовательную смену этих работ с тем, чтобы они постепенно охватывали все отрасли управления.

3) Постепенное вовлечение всего трудящегося населения поголовно в работу по управлению государством» [18].

Партия стремилась решить эти задачи на практике. Однако обстановка гражданской войны не позволяла эффективно улучшать работу госаппарата. В 1923 году В.И. Ленин отмечал: «Дела с госаппаратом у нас ... печальны, чтобы не сказать отвратительны». [19, с.390] В этой связи он требовал улучшить работу Рабоче-крестьянских инспекций (РКИ), которые были призваны обучать на практике и привлекать к контролю за госаппаратом и управлению широкие слои рабочих и крестьян, удешевлять и сокращать госаппарат. Деятельность РКИ была существенно активизирована. Наркомат РКИ в разные годы возглавляли такие авторитетные руководители ВКП (б), как И.В. Сталин, В.В. Куйбышев, Г.К. Орджоникидзе, Я.Н. Рудзутак.

За годы существования РКИ (1920-1934 гг.) благодаря их деятельности госаппарат постоянно удешевлялся, очищался от непригодных работников, обновлялся десятками тысяч прошедших обучение тружеников, прежде всего рабочих, повышалась эффективность его работы, пресекались попытки отдельных служащих госаппарата расхищать государственные средства, создать для себя незаслуженные привилегии. Привилегии предоставлялись в основном крупным специалистам, прежде всего приглашенным из-за рубежа для развития экономики.

Рабочие вовлекались в управление также и посредством партийных, профсоюзных, комсомольских, различных общественных организаций. Передовые рабочие, пройдя необходимую подготовку, переводились на работу в госаппарат. Большинство депутатов Советов было представителями рабочих и крестьян, выдвигалось коммунистической партией, которая, по сути, руководила работой Советов.

В целом работа госаппарата улучшалась, но это происходило не без негативных проявлений в его деятельности, противоречащих политике партии и государства, обусловленных главным образом тем, что в нем, – а также и в партийных органах, – оставалось еще немало лиц, не вполне понимавших суть политики партии и Советского государства, не умевших правильно проводить ее в жизнь, допускавших ошибки, или преследовавших карьеристские, своекорыстные и прочие личные цели. Особенно наглядно это выявилось в период раскулачивания и коллективизации в конце 1920-х – начале 1930-х гг. [20, с.236-245] «Перегибы» в проведении политики, их пагубные последствия целенаправленно преодолевались, что усиливало Советское государство как государство, осуществляющее интересы большинства народа, повышало уровень зрелости его кадров.

ВКП (б) направляла и организовывала трудящихся на построение и развитие бесклассового общества, отстаивала строгое соблюдение социалистической законности, проводила курс на активизацию творческой инициативы масс в развитии всех сторон общественной жизни, хотя это и происходило не без ошибок, трудностей и противоречий, не самотеком, а в борьбе с противоречащими социализму проявлениями.

В тот период производственная дисциплина неуклонно укреплялась, сокращалась текучесть кадров, уменьшались потери рабочего времени, полнее проводился в жизнь принцип распределения по труду, что выражалось в повышенном вознаграждении за труд рабочих-передовиков производства, рационализаторов и новаторов, шла борьба с уравниловкой в оплате труда [21, с.76-77]. В 1930-е гг. пошло мощное развитие социалистического соревнования по инициативе рабочих коллективов, – в ряде случаев вопреки руководству предприятий, – за повышение производительности труда, снижение себестоимости, досрочное выполнение планов и др., в которое было вовлечено большинство трудящихся, которое стало главным фактором роста экономики [21, с.81-106] Все это означало развитие новых, социалистических отношений, которое происходило не «самотеком», а в целенаправленной борьбе с «хранителями традиций капитализма».

Экономика СССР развивалась невиданными в истории темпами. [22] Шел ускоренный подъем образования, медицины, науки, культуры. На этой основе быстро повышалось благосостояние и уровень развития большинства народа. Средняя продолжительность жизни населения европейской части СССР в 1939 году возросла до 47 лет, тогда как в конце 1890-х гг. она составляла 33 года по тем же территориям. [23, с. 610]. Численность населения после демографической катастрофы начала

1930-х гг. была восстановлена и снова стала быстро расти. См. табл. 1

**Таблица 1** – Численность населения СССР на начало года, по данным ЦСУ СССР, млн чел.  
Источник: [24, с.40]

Год	Численность населения	Прирост
1926	147,0	-
1931	158,4	11,4
1932	160,4	2,0
1933	161,8	1,4
1934	159,3	-2,5
1935	159,8	0,5
1936	161,7	1,9
1937	163,8	2,1

Свершенные грандиозные преобразования по развитию общества к 1936 году, – хотя в этот период имели место и негативные явления, – дают достаточные основания утверждать, что в деятельности Советского государства преобладали интересы рабочего класса. Его органы формировались прежде всего из представителей рабочего класса. Следовательно, по своему классовому характеру оно было именно государством рабочего класса. С помощью своей власти рабочий класс руководил всеми трудящимся в общих интересах большинства народа. В этот период, несомненно, преобладала тенденция к укреплению власти рабочего класса и развитию его инициативы и творчества. Бюрократизм и другие негативные проявления в работе госаппарата преодолевались, но не были изжит окончательно.

Государственная собственность, поскольку она использовалась в интересах большинства трудящихся, по своему характеру была общенародной, а не собственностью некой «бюрократии», якобы управляющей государством и подавляющей рабочих. Причем ее общенародный характер обеспечивался именно властью рабочего класса, коренные интересы которого состояли в построении бесклассового общества на основе всестороннего развития производительных сил и преодоления социально-экономического неравенства.

Производительные силы СССР в 1930-е гг., разумеется, не превосходили уровня передовых стран капитализма того времени, но, очевидно, что экономический строй Советского Союза создавал намного более благоприятные условия для их развития, чем тот, который был в империалистических государствах, переживших в 1929-33 гг. «великую экономическую депрессию» и развивавшихся намного медленнее, а затем развязавших вторую мировую войну.

Несомненно, что экономическая система СССР в гораздо большей степени соответствовала достигнутому уровню производительных сил, была качественно иной и по преобладанию общественной (общенародной) собственности на средства производства была не переходной, а именно социалистической, хотя и находилась еще на начальной стадии своего существования, т.е. в том виде, в каком она только что вышла из переходного периода, не избавившись полностью от традиций буржуазного общества.

## **2. Развитие Советского государства в период 1936-1954 гг. как государства рабочего класса**

В 1936 году была принята новая Конституция СССР. В ней утверждалось [25, с. 137], что СССР «... есть социалистическое государство рабочих и крестьян ... Экономическую основу СССР составляют социалистическая система хозяйства и социалистическая собственность на орудия и средства производства». (Ст. 4). Согласно Конституции, социалистическая собственность имела две формы: «форму государственной собственности (всенародное достояние), либо форму кооперативно-колхозной собственности». Причем преобладающая часть средства производства, в том числе земля,



ее недра, воды, леса, производственные и транспортные предприятия, банки, основной жилищный фонд находились в государственной собственности.

Отмечалось, что наряду с социалистической системой хозяйства, являющейся «господствующей формой хозяйства», «допускается законом мелкое частное хозяйство единоличных крестьян и кустарей, основанное на личном труде и исключаящее эксплуатацию чужого труда» (Ст.9). Также подчеркивалось, что «труд в СССР является обязанностью и делом чести каждого способного к труду гражданина по принципу: «кто не работает, тот не ест». В СССР осуществляется принцип социализма: «от каждого по его способности, каждому — по его труду»» (Ст.12).

Вместе с тем социалистическая система в тот период была лишь в начальной стадии своего развития и содержала в себе определенные противоречия. Остановимся на них подробнее.

В тот период государственный сектор был преобладающим в экономике. В нем все работники, – от рабочих до руководителей предприятий, ведомств, территориальных органов власти, правительства работали на государство-собственника средств производства на основе соответствующих трудовых договоров и получали вознаграждение за свой труд в соответствии с установленными правилами и нормами, в зависимости от должности, количества и качества труда.

Работники заключали договора с руководством организаций, руководители организаций – с вышестоящим руководством ведомств или исполнительных органов Советов, которым были подчинены; руководители ведомств – с руководителями правительства, руководители правительства и других исполнительных органов власти назначались Советами соответствующего уровня. Деятельность руководителя любого уровня регламентировалась определенными правами и обязанностями, они несли персональную ответственность за результаты своего труда. В случае нарушения установленных правил, они отстранялись от занимаемых должностей. Руководящие должности не передавались по наследству. В обществе не было класса частных собственников, который оплачивал бы проталкивание своих ставленников в Советы или на руководящие органы исполнительных органов государства.

Советы были выборными органами власти. В соответствии с Конституцией 1936 года, выборы в Советы всех уровней стали всеобщими и равными, депутаты избирались по территориальным округам, а не от трудовых коллективов, как это было до 1936 года. Выдвинуть кандидатов в депутаты Советов всех уровней могли не только трудовые коллективы, а и партийные, профсоюзные, другие общественные организации. Фактически большинство депутатов Советов выдвигалось Коммунистической партией, которая, по сути, руководила работой Советов, направляя их деятельность на осуществление принципов социалистической справедливости и развитие социализма.

Вместе с тем сама форма найма работников, хотя и унаследованная от буржуазного общества, но необходимая для контроля за мерой труда и мерой потребления, образовывала почву для различий в экономических интересах.

С одной стороны, труд работников направлялся государством на рост благосостояния и улучшение условий жизни трудящихся, на постепенное сокращение социально-экономического неравенства, был трудом на благо общества, в их собственных общих интересах. Но с другой стороны, труд оставался трудом с целью получения вознаграждения, главным средством получения жизненных средств в личное пользование.

Каждому работнику было выгодно облегчение и сокращение продолжительности его труда и получение от общества большего объема жизненных средств. Объективной основой этого являлось развитие общественного производства. Но личная выгода работника могла извлекаться и путем нарушения установленных норм труда и потребления, что требовало контроля за их соблюдением для обеспечения социалистической справедливости.

Принцип распределения по труду ограничивал долю работников в общественном продукте и в известном смысле означал использование государством принципа «буржуазного права», «права

неравенства», что, как писал К. Маркс, неизбежно «в первой фазе коммунистического общества, в том его виде, как оно выходит после долгих мук родов из капиталистического общества» [26, с.19]

Работники были равны как собственники средств производства и приобретали блага в личное потребление на основе одного и того же принципа, но между ними были существенные различия по участию в общественном производстве, по роли в организации и уровню квалификации труда, по размерам получаемой доли общественного богатства, по условиям труда и жизни, составу семьи и т.д.

Государство лишь в определенных пределах сокращало это неравенство с помощью общественных фондов потребления, но не могло сразу устранить его полностью. Стремление работников увеличить личную выгоду наталкивалось на ограничения, установленные государством, определявшие нормы труда и его оплаты, выливалось в различные формы противостояния между работниками или их группами, а также между работниками и представителями государства.

Для обеспечения общественных интересов государство использовало не только методы воспитания, поощрения, но и принуждения. Принуждение было необходимо в той мере, в которой иными способами не удавалось обеспечить первенство интересов общества. В этом и была необходимость государства как особого аппарата принуждения. Другое дело, что роль Советского государства не сводилась только к принуждению. Намного более важным видом его деятельности была организация масс трудящихся в деле развития нового общественного строя. В сфере экономики главной формой организации масс было участие в разработке и выполнении народнохозяйственных планов.

Роль методов принуждения в силу условий военного времени возросла в период Великой Отечественной войны, но и тогда государство ими не ограничилось, о чем говорит массовый героизм на фронте и мощный подъем трудовой активности работников тыла.

Укрепление социалистического государства означало возрастание его роли как организатора сплоченности и активности масс в деле развития нового общества, а не как аппарата принуждения, хотя и принуждение по необходимости сохранялось.

Форма найма в отношениях работника и государства была «пережитком буржуазного общества», отличаясь от него по существу. Целью государства было не извлечение прибавочной стоимости, а развитие общественного хозяйства в общих интересах самих работников, интересах облегчения их труда и создания условий для всестороннего развития. Для полного преодоления формы найма требовалась не только работа по воспитанию нового человека, но прежде всего создание материальных условий для перехода к более высокой стадии развития, на которой станет возможным отмирание самого «принципа буржуазного права».

Общность экономических интересов работников служила основой для их объединения и взаимопомощи в труде на благо общества; а различия порождали стремления отдельных работников, их групп, слоев реализовать свои интересы, не считаясь с общими интересами, интересами других работников, или вопреки этим интересам.

Развитие социализма означало повышение активности и сплоченности трудящихся в труде на благо общества, в преодолении попыток групп, слоев работников дать государству «работы поменьше и похуже, — содрать с «него» денег побольше». Но это главное направление в развитии нового общества не могло осуществляться самотеком. Как подчеркивалось в учебнике по политической экономии 1954 года, обобщившем практику строительства социализма в СССР того периода, «... Социалистические формы хозяйства не могут возникнуть и развиваться стихийно, в порядке самотека. Они возникают и развиваются в результате планомерной деятельности пролетарского государства, творческой активности трудящихся масс». [27, с. 319]

Ключевую роль в развитии социализма играла Коммунистическая партия. В Уставе ВКП (б) (1934 год) было записано, что ВКП (б) «...есть передовой, организованный отряд пролетариата Союза ССР, высшая форма его классовой организации. Партия осуществляет руководство пролетариатом,

трудящимся крестьянством и всеми трудящимися массами в борьбе за диктатуру пролетариата, за победу социализма. Партия руководит всеми органами пролетарской диктатуры и обеспечивает успешное построение социалистического общества» [28].

Диктатура пролетариата, по определению В.И. Ленина, означает, что: «... только определенный класс, именно городские и вообще фабрично-заводские, промышленные рабочие, в состоянии руководить всей массой трудящихся и эксплуатируемых в борьбе за свержение ига капитала, в ходе самого свержения, в борьбе за удержание и укрепление победы, в деле созидания нового, социалистического, общественного строя, во всей борьбе за полное уничтожение классов».[29, с. 14]

Такой способностью рабочий класс наделен в силу своего места в современном производстве.

Во-первых, он, – в отличие от служащих и интеллигенции, – является непосредственным производителем материальных благ. Именно он своим трудом непосредственно создает и развивает материальную основу для социалистического преобразования общества. От его трудового настроения зависит конечный результат производства, как от настроения солдат зависит успех сражения на фронте. Он в состоянии как ускорить развитие производства, так и остановить его полностью. Без рабочих производство невозможно, даже если оно является «безлюдным». Ведь как только возникает необходимость в ремонте, переналадке, доставке, замене оборудования сразу требуются рабочие, без которых эти задачи не решаются.

Во-вторых, рабочий класс непосредственно заинтересован в ликвидации частной собственности – основы его эксплуатации, а также в полном преодолении социально-экономического неравенства между людьми, унаследованного от капитализма, в том, чтобы условия для всестороннего развития получили все труженики, а не только те, кто находится «по ту сторону материального производства». В условиях становления и развития социализма рабочий класс напрямую заинтересован в строгом соблюдении принципа распределения по труду, выражающем справедливость с точки зрения всех тружеников, не являющихся частными собственниками средств производства.

В-третьих, участвуя в совместном труде, прежде всего на предприятиях промышленности, а также других отраслей, использующих совестный труд, рабочие приобретают навыки сотрудничества, взаимопомощи, коллективизма, что формирует у них способность в коллективных действиях по отстаиванию своих интересов.

В-четвертых, рабочие непосредственно не имеют полномочий по управлению предприятиями, отраслями, экономикой в целом, не обладают возможностями реализовывать интересы личного обогащения в ущерб общественным при принятии управленческих решений. Но такими возможностями располагают руководители разных уровней. Поэтому контроль за работой управленческого аппарата, в том числе контроль «снизу» за работой госаппарата, имеет важнейшее значение для осуществления интересов рабочего класса.

Крестьяне, работающие вне государственного сектора, тоже являются непосредственными производителями и тоже заинтересованы в освобождении от эксплуатации, облегчении труда и расширении условий для развития «по ту сторону» материального производства. Однако реализовать свои коренные интересы они могут только под руководством рабочего класса, поскольку их объективное положение как частных или кооперированных собственников в системе общественного производства в социалистическом обществе противоречиво. Их деятельность непосредственно подчинена их частным или групповым интересам. И только благодаря господству социалистической системы хозяйства она направляется на реализацию коренных интересов всех трудящихся, в том числе и интересов трудового крестьянства.

Вместе с тем осуществление роли рабочего класса как главного созидателя нового общества требовало соответствующей организации, позволяющей повышать активность рабочих в труде на благо общества и преодолевать своекорыстные стремления как в среде рабочих, так и в сфере управленцев и даже в рядах самой Коммунистической партии. Почвой таких стремлений, как уже говорилось, была сохраняющаяся форма найма работников государством.

Среди рабочих своекорыстные стремления проявлялись в нарушениях трудовой дисциплины, воровстве, нежелании повышать трудовое мастерство, отказе выполнять «невыгодные» работы и т.п. Руководителям предприятий как представителям государства приходилось преодолевать эти проявления, поддерживать производственную дисциплину, организовывать коллективы на выявление резервов повышения эффективности производства и выполнение плановых заданий и договоров.

Однако своекорыстие могло проявляться и в действиях руководителей предприятий, например, в таких формах, как сокрытие имеющихся резервов при составлении планов, отказ от «невыгодных» предприятию заданий и заказов, добиваясь «выгодных», требование завышенных инвестиций для выполнения плановых заданий вместо отыскания и мобилизации резервов повышения эффективности, экстенсивное использование капиталовложений вместо обновления основных фондов, подмена организаторской работы приказным стилем работы и т.п. Разумеется, не только своекорыстие было причиной недостаточно эффективной работы руководителей, но и отсутствие опыта, знаний, необходимых личностных качеств, неумение работать,

Стремления к личной выгоде проявлялись и в работе государственного аппарата и партийных органов, например, в таких формах, как снятие с себя ответственности за выполнение принятых решений; нежелание заниматься организаторской работой; замена ее директивами, не вполне учитывающими реальное положение дел; создание для себя различных льгот и привилегий; использование служебного положения в личных целях; коррупция; нецелевое использование средств; ведомственность; местничество и т.п.

ВКП (б) создавала и совершенствовала систему руководства обществом для преодоления противоречащих социализму проявлений и для повышения активности трудящихся в деле развития общества.

В соответствии с Уставом ВКП (б) (1934) члены партии должны были «... а) соблюдать строжайшую партийную дисциплину, активно участвовать в политической жизни партии и страны, проводить на практике политику партии и решения партийных органов; б) неустанно работать над повышением своей идейной вооруженности, над усвоением основ марксизма-ленинизма, важнейших политических и организационных решений партии и разъяснять их беспартийным массам; в) ... быть образцом соблюдения трудовой и государственной дисциплины, овладеть техникой своего дела, непрерывно повышая свою производственную, деловую квалификацию».[28] Большинство членов партии и ее руководящих органов в тот период составляли рабочие.

Важнейшими задачами партийных организаций считались: «... агитационная и организационная работа в массах за партийные лозунги и решения; ... привлечение сочувствующих и новых членов и их политическое воспитание; ... мобилизация масс на предприятиях, в совхозах, колхозах и т. п. на выполнение производственного плана, укрепление трудовой дисциплины и развитие ударничества; ... борьба с расхлябанностью и бесхозяйственным ведением дела на предприятиях, в совхозах, колхозах и повседневная забота об улучшении бытовых условий рабочих и колхозников ... активное участие как партийного органа в экономической и политической жизни страны». [28]

Большинство руководителей предприятий были членами партии, выполняли ее решения, находились под контролем партийных организаций, а также органов государственного контроля. В работе по организации трудящихся помогали профсоюзные и комсомольские организации, система политпросвещения, Осоавиахим и др. Партия осуществляла подбор и расстановку руководителей предприятий, организаций и руководящих работников госаппарата.

Кроме организации трудящихся на улучшение результатов хозяйственной деятельности посредством соревнования, режима экономии и бережливости, поощрения передовых достижений в труде, новаторства и изобретательства, партия стремилась развивать и ростки коммунистического труда – труда непосредственно на благо общества в свободное от работы время, труда не за



вознаграждение, а как потребности, что находило свое выражение прежде всего в субботниках.

Основой объединения трудящихся в труде на благо общества являлся государственный план. При этом планирование строилось на принципе демократического централизма, предполагающем сочетание централизма и самостоятельности трудящихся, их коллективов в создании и выполнении планов. Подчеркивалось, что «...Чрезмерная централизация планового руководства, попытки планировать из центра все до мелочей, без достаточного знания и учета местных условий и возможностей, сковывают инициативу мест, мешают наиболее полному использованию местных ресурсов и огромных резервов, имеющих в различных отраслях социалистической экономики, в различных предприятиях» [27, с.421] План не сводился к тому, что это – директива, спущенная «сверху»: «План – это живая творческая деятельность масс. Реальность производственных планов – это миллионы трудящихся, творящие новую жизнь ... Всякий план уточняется, изменяется и совершенствуется на основании опыта масс, с учетом хода выполнения плана ...» [27, с. 423-424]

Ключевым звеном в системе организации трудящихся были решения высших органов партии – съездов, конференций и пленумов ЦК. Они задавали главные направления работы, рубежи, которые нужно достигнуть, тактику и стратегию действий. В тот период важнейшей задачей партии считалось развитие массового творчества трудящихся в развитии общества, в том числе – в разработке и выполнении планов, а отнюдь не построение «бюрократического социализма», как полагают некоторые «творческие марксисты» [30].

Эффективность той системы организации трудящихся проявилась в невиданных в истории высоких темпах роста основных социально-экономических показателей, значительно превышавших темпы роста всех капиталистических государств в довоенный период, в массовом героизме трудящихся на фронте и в тылу в военный период, обеспечившем победу над фашизмом, в быстром восстановлении и развитии народного хозяйства в послевоенные годы. [31], [32], [33] И главным фактором успеха была творческая активность масс трудящихся, в первую очередь рабочих, проявившаяся в разных формах соревнования, новаторства, изобретательства, направленная Советской властью посредством народнохозяйственного планирования на реализацию коренных интересов народа [32, с. 42-50] [27, с. 436].

Подавляющее число рабочих (в промышленности – более 90%) участвовали в разнообразных формах социалистического соревнования, наблюдался «небывалый подъем творчества и изобретательства» рабочих, что свидетельствовало о развитии творческого характера их труда. [32, с.47] Так, например, «Количество поступивших изобретений, технических усовершенствований и рационализаторских предложений увеличилось с 591 тыс. в 1940 г. до 1241 тыс. в 1950 г. Число внедрений их в производство возросло в 1950 г. более чем в 3 раза по сравнению с 1940 г.» [32, с. 47]. Разумеется, в этой работе участвовали и ИТР, но без стремления рабочих повысить эффективность своего труда такого массового характера она бы не приобрела. Было вполне доказано, что творческий труд – это не прерогатива представителей «креативного класса». Труд становился творческим и у тех, кто находился «по эту сторону» материального производства, непосредственно преобразовывал природу своим трудом, при правильно построенной системе организации социалистического хозяйства. [27, с.436]

Средняя продолжительность жизни в СССР возросла с 47 лет в 1938-1939 гг. до 67 лет в 1955-1956 гг. [34, с.610]. В мирные годы численность населения СССР росла достаточно быстро. См. табл. 2

**Таблица 2** – Численность населения СССР на начало года, млн чел. [24, с.40, с.70] [34, с.7]

Год	Численность населения	Прирост
1946	170,5	-
1951	181,6	11,1
1956	197,9	16,3

Вся совокупность фактов о развитии СССР того периода в целом не дает сколь-нибудь

убедительных оснований для заявлений о создании Сталиным «бюрократического социализма» [30], «отчуждении рабочих и подавлении их социального творчества», «огосударственном» или «мутантном социализме» и т.п. Разумеется, развитие шло не без противоречий, негативных проявлений, перегибов, ошибок, поскольку почва для них, как уже говорилось, сохранялась, но они целенаправленно преодолевались.

Чтобы понять процессы, происходящие в тот период, необходимо различать сущность политики Коммунистической партии – авангарда рабочего класса и те явления, которые ей приходилось преодолевать. Считать же те тенденции, против которых боролась ВКП (б)/КПСС, сущностью ее политики, значит полностью извращать реалии того времени.

Следует отметить, что в тот период партии приходилось преодолевать противодействие со стороны той части партийного аппарата, которая выступила против изменений в политике партии внутри страны (курс на развитие социалистической демократии) и в международных отношениях (политика противодействия развязыванию войны). Это выразилось в острой внутривнутрипартийной борьбе 1937-38 гг., в ходе которой пострадали, – в том числе и невинно, – участники с обеих сторон, многие из которых были оправданы уже в ходе реабилитации, начавшейся в 1939 году. Разумеется, никаких «многомиллионных жертв» «сталинского террора» не было. См. [35], [20, с.247-266]. Внутривнутрипартийная борьба не привела к снижению темпов развития экономики. Массовая инициатива трудящихся в виде социалистического соревнования, трудовых починов, рационализаторства и изобретательства продолжала развиваться. Поставленные планами грандиозные цели в целом достигались.

Внутривнутрипартийная борьба продолжилась и после окончания войны, но при жизни И.В. Сталина она существенно не влияла на проводимый партией социально-экономический курс и темпы восстановления и развития народного хозяйства.

Руководству партии приходилось бороться и с той частью партийного аппарата, которая необоснованно вмешивалась в работу исполнительных органов, насаждала командный стиль деятельности, ослабляя организационную работу с трудящимися, по сути, плодила бюрократизм, старалась создать себе незаслуженные привилегии, стать полновластными хозяином подведомственной территории, которому позволено все. Одним из примеров такого рода является так называемое «ленинградское дело». [36, с.119-126]

Таким образом, укрепление власти рабочего класса происходило в борьбе с носителями противоречащих социализму тенденций, в том числе – в партийном и государственном аппарате. Как писал В.И. Ленин: «Социализм не готовая система, которой будет облагодетельствовано человечество. Социализм есть классовая борьба теперешнего пролетариата, идущего от одной цели сегодня к другой завтра во имя своей коренной цели, приближаясь к ней с каждым днем». [37, с.54]

Административная система есть в любой стране, где есть государство. В Советском Союзе в тот период она нацеливалась на развитие творчества масс трудящихся в развитии общества, а не на его подавление. По своему характеру она не была бюрократической, хотя в ней и сохранялись проявления бюрократизма и других противоречащих социализму тенденций, с которыми шла целенаправленная борьба. Тенденция развития социализма одерживала верх над противоположной тенденцией, которую можно условно назвать тенденцией обюрокративания, которая также имела под собой социальную почву.

### **3. Изменение классового характера государства в 1954-1991 гг.**

После смерти И.В. Сталина борьба различных тенденций в партии усилилась. В этой борьбе постепенно, шаг за шагом стала брать тенденция, подрывающая централизм управления экономикой, подмены работы государственных органов партийными, усиления местничества и бюрократизма. Это проявилось прежде всего в отмене сталинских проектов по преобразованию природы; передаче управления экономикой от союзных министерств местным совнархозам; упразднении полномочий представителей госплана на местах по регулированию хода выполнения планов; ликвидации

машинно-тракторных станций; сокращении числа централизованных плановых заданий, в том числе в отмене планирования снижения себестоимости и цен; расширении возможностей предприятий производить более выгодную им продукцию и отказываться от производства менее выгодной, но нужной потребителям; увеличении доли прибыли, оставляемой в распоряжении предприятий, для поощрения работников и капитальных вложений и т.д. Все это дополнялось ошибочными волюнтаристскими решениями руководства страны (Н.С. Хрущев), расшатывающими систему управления экономикой. Их реализация привела в начале 1960-х гг. даже к введению карточек на белый хлеб и росту цен на продукцию животноводства, что послужило одной из причин трагических событий в Новочеркасске 1962 года. [38, с. 255-368], [33, с.236-541]

Условия для усиления тенденций к подрыву централизма были созданы в 1957 году удалением из партии в ходе внутривнутрипартийной борьбы главных оппонентов хрущевских перестроек – «антипартийной группы» В.М. Молотова и др. Немаловажную роль сыграло и масштабное наводнение партии в тот период лицами, не являющимися представителями авангарда рабочего класса, недостаточно подготовленными идеологически, или вступавших в партию из карьеристских соображений и личной выгоды. Так, если за период с 1945 по 1955 гг. численность членов и кандидатов в члены КПСС увеличилась на 1196,7 тыс. чел., то с 1955 по 1965 гг. – уже на 4801,1 тыс. чел., т.е. прирост был в 4 раза с лишним больше. [39].

Последствиями подрыва централизованного управления стали: распыление капиталовложений и затягивание сроков строительства, замедление обновления основных фондов [40, с.151-193], все большее отклонение соотношения цен от соотношения ОНЗТ на производство продукции, превышение роста заработной платы по сравнению с производительностью труда, нарастание дисбаланса спроса на предметы потребления и их предложения, появление и рост дефицита предметов потребления и трудовых ресурсов. Эти явления противоречили интересам рабочего класса, большинства трудящихся и означали, по сути, ослабление власти рабочего класса.

Направление, ставшее во главе партии в те годы, по сути, выражало интересы тех работников государственного и партийного аппарата, которые хотели облегчить себе жизнь за счет снятия с себя ответственности за положение дел в экономике, сокращении непростой организаторской работы, заниматься которой они не умели или не желали, ограничить свою деятельность преимущественно принятием решений и дачей указаний. Аппаратчикам при таком стиле работы было выгодно принимать решения, выполнение которые не требовало напряженных усилий, чтобы затем отчитываться об успешном выполнении поставленных задач.

Имеющиеся резервы повышения эффективности производства раскрывались и использовались не полностью. Появились и нарастали элементы уравниловки в оплате труда, не заинтересовывающие рабочих повышать нормы выработки и производительность труда. Происходило усиление бюрократизма в системе управления. Тенденция бюрократизации, противоречащая интересам рабочего класса, стала брать верх. На этой почве активность участия трудящихся в составлении, выполнении и контроле выполнения планов снижалась. Создавались условия использования служебного положения в личных целях, создания привилегий, приписок, коррупции, а в дальнейшем – теневого обмена и производства.

Интересы представителей бюрократического уклона нашли свое выражение и в сфере идеологии. Этому способствовало «всестороннее преодоление культа личности Сталина», начавшееся после XX съезда КПСС. В ходе дискуссий второй половины 1950-х гг. победила точка зрения на социализм как на разновидность товарного производства, сторонников которой призывали к активному использованию «товарно-денежных отношений», закона стоимости в управлении экономикой. Централизованное управление стало объявляться неэкономическим отношением, субъективным вмешательством в действие объективных законов товарного производства. [14, с.459-494]

Упор в управлении экономикой стал переноситься на расширение самостоятельности предприятий при сокращении централизованных заданий и на сочетание интересов предприятий

с интересами государства посредством настройки «хозяйственного механизма». На его совершенствование было обращено основное внимание, предлагались и внедрялись различные варианты «хозяйственного механизма».

Для улучшения «хозяйственного механизма» в ходе реформы середины 1960-х гг. произошло дальнейшее сокращение централизованных заданий плана, основными показателями плана для предприятий стали объем реализованной продукции, прибыль и рентабельность фондов. Государственные предприятия стали функционировать как товаропроизводители, хотя и государственное планирование еще не было полностью устранено.

Подрыв централизованного управления и расширение обособления предприятий обосновывали ссылками на значительное усложнение хозяйства, многократный рост числа связей в экономике и т.д., невозможностью «управлять экономикой из одного центра». В то же время руководство страны отказалось от внедрения разработанного проекта ОГАС (1964 г.), которая была способна обеспечить получение в реальном времени информацию о ходе выполнения планов, имеющихся резервах, наличии «узких мест» и нестыковок, своевременно корректировать хозяйственные процессы, обеспечивать народнохозяйственную рациональность, сбалансированность и сплоченность деятельности масс трудящихся.

По существу, произошло смещение центра тяжести в работе партии и государства с развития творческой активности масс, их консолидации в совместном труде на благо общества, на создание таких условий, при которых предприятия искусственно обособлялись, но под воздействием стимулов принимали бы решения в общественных интересах. Тем самым работа органов централизованного управления «разгружалась», избавлялась от «чрезмерного вмешательства» в работу предприятий. Иначе говоря, упор в развитии общества был сделан в значительной мере на «самотек», что в предыдущий период считалось недопустимым, поскольку объективные законы социализма могут действовать лишь в форме целенаправленной, планомерной деятельности объединенных трудящихся.

Между тем советские люди и в тот период были готовы участвовать в решении сложнейших задач общественного развития. Об этом говорят, например, такие факты, как массовое участие трудящихся по призыву партии в освоении целины или строительстве БАМ. На упор был сделан не на развитии коммунистических черт труда, а на использовании отношений товарного производства.

Ставка на усиление использования отношений товарного производства и закона стоимости противоречила марксистско-ленинской теории о непосредственно общественном характере социалистического производства, в ходе развития которого отношения товарного производства преобразуются в отношения учета, контроля и планомерного распределения результатов общественного труда.

Отход от марксистско-ленинской теории социализма, выражая взгляды представителей бюрократического уклона в партии, будучи реализован на практике в перестройке системы управления, привел к существенному усилению их позиций в партийно-государственном аппарате. Он сыграл решающую роль в последующем разрушении социализма в нашей стране. «Внедрение рекомендаций порочной теории социализма уничтожило в конечном счете стратегическое преимущество СССР – централизованное управление экономикой и определило проигрыш СССР в конкуренции двух супердержав» [41, с.201]

Результатом многочисленных перестроек хозяйственного механизма, проведенных в конце 1950-х – середине 1960-х гг. [42], стало образование и усиление дефицита растущего круга видов продукции, создавалась и расширялась почва для частного обмена.

Ориентация экономики на стоимостные показатели вела к «вымыванию» сравнительно дешевой, но нужной продукции. В машиностроении погоня за стоимостным валом обернулась более быстрым удорожанием машин и оборудования по сравнению с ростом их производительности (по оценкам специалистов – примерно в 1,5 раза), что замедляло развитие всех отраслей экономики,



снижало эффективность капиталовложений, искусственно удлиняло сроки эксплуатации действующего оборудования, увеличивало степень износа технической базы производства. Легкая промышленность под разными предлогами снимала с производства дешевые, но пользующиеся спросом товары, заменяя их более дорогими, позволяющими перевыполнять планы по стоимостным показателям.

Увеличение цен на продукцию легкой промышленности и машиностроения, сравнительно быстрый рост заработной платы в этих отраслях приводили, с одной стороны, к необходимости повышения уровня заработной платы во всех отраслях народного хозяйства; а с другой, – к росту себестоимости продукции в тех отраслях, где ассортимент продукции был стабилен (добывающие отрасли, сельское хозяйство, металлургия, энергетика) и где скрытый рост цен был ограничен. Государство было вынуждено периодически повышать цены и на их продукцию при сохранении стабильности государственных розничных цен на социально значимые товары. Происходил все больший отрыв соотношения розничных цен от соотношения ОНЗТ на производство продуктов.

Так, по сельхозпродукции (в основном молоко и мясо) и детскому ассортименту государственные дотации в конце 1980-х гг. приблизились к 100 миллиардов рублей. [43, с.624] Розничные цены на продовольствие оказались значительно заниженными, а спрос – резко завышенным. Как следствие – рост дефицитности продуктов питания при увеличении их производства, что в 1980-е гг. привело к введению элементов карточной системы распределения, хотя имело место ежегодное увеличение потребления всех основных продовольственных продуктов.

Рост заработной платы все сильнее стал обгонять рост производительности труда. При снижении темпов развития экономики в целом и стабильности государственных розничных цен на руках у населения появилась и стала увеличиваться необеспеченная товарами денежная масса. В торговле нарастал дефицит товаров определенных групп при одновременном росте запасов неходовых товаров.

На почве искусственного усиления дефицита товаров и услуг стали расти и развиваться индивидуальная и капиталистическая формы частного предпринимательства, вначале – в виде теневой деятельности [44], а затем (с конца 1980-х гг.) – и легальной.

Основные формы теневой экономики: производство неучтенной, «левой» продукции и торговля ею, перепродажа товаров, оказание платных услуг. К концу 1980-х гг. доля теневой экономики в суммарном товарообороте (ВВП) оценивалась специалистами по-разному – от 10 до 25 % и выше.

В теневой экономике того периода можно выделить две основные формы: 1) индивидуальная деятельность (частные услуги, перекупка товаров); 2) производство и реализация неучтенной продукции на государственных предприятиях и в кооперативах.

Первая из этих форм во второй половине 1980-х гг. была в значительной мере легализована как «индивидуальная трудовая деятельность», хотя существенная ее часть оставалась по-прежнему «в тени». Ее развитие экономически означало образование и развитие класса мелкой буржуазии – частных собственников, не использующих наемного труда.

Развитие мелкой буржуазии всегда закономерно ведет к формированию на ее основе буржуазии. Это и происходило в советском обществе 1980-х гг. вначале в виде бурного роста новых кооперативов, различных товариществ и обществ, а несколько позднее – индивидуально-частных предприятий, в рамках которых шло становление капиталистических отношений.

Вторая форма теневой экономики, произрастающая на государственных предприятиях и в «старых» кооперативах, экономически означала частное присвоение общественных средств производства. Будучи юридически государственной или кооперативной, собственность здесь фактически функционировала как частная. Теневая экономика в данной форме организовывалась обычно руководством предприятий, которое экономически играло роль буржуазии. А рядовые работники могли не знать о теневом характере деятельности, которую они выполняли. Экономически

их роль была равносильна роли наемного труда, хотя юридически они были совладельцами общенародного достояния, к которому относились и предприятия, на которых они трудились. За исполнение теневых работ рядовые работники получали такую же оплату, что и за выполнение легальных. Кроме того, нередко увеличение теневой выручки повышало их заработки. Поэтому у них не было особых причин выводить «на свет» теневую деятельность и бороться с ней.

Таким образом, в 1960-1980-е гг. в советском обществе разрастались официально не замечаемые классы: буржуазия, мелкая буржуазия, наемный труд. Причем в 1980-е гг. процесс формирования перечисленных классов в определенной мере был легализован.

Усиление дефицита товаров и услуг использовалось частью государственного аппарата и руководителями предприятий в своих частных интересах: для решения своих личных проблем с помощью дачи взятки остродефицитным товаром, предоставления дефицитного товара в обмен на взятку, обмена «дефицит на дефицит», организации наживы на спекуляции дефицитом и т.п. Возможность извлечения работниками управления личной выгоды от введения нового «хозяйственного механизма» образца 1965-66 гг. стала одной из основных причин того, что введение его вообще состоялось.

В 1980-е гг. на фоне значительного падения темпов роста экономики и введения в большинстве регионов элементов карточной системы в стране появилось и расширялось множество долларовых миллионеров, быстро богатеющих на перепродаже дефицита и на теневом бизнесе, а также значительная армия руководителей различного уровня, так или иначе участвующая в спекуляции и теневом бизнесе, берущая у нуворишей взятки и помогающая им. Широкий слой населения занимался мелким частным бизнесом и мечтал влиться в ряды миллионеров. Труженики, живущие на заработную плату, и пенсионеры становились все более недовольными усилением дефицита.

В стране назревал социально-экономический кризис. Он усугублялся планомерным и всесторонним давлением на СССР со стороны империалистических стран, преследовавших цели подрыва советской экономики, смены характера экономического строя и превращения страны в их сырьевой придаток.

К этому добавлялась мощная антисоциалистическая пропаганда, развязанная в отечественных СМИ и руководимая агентами влияния, занимавшими руководящие посты в КПСС (А.Н. Яковлев и др.). В руководстве партии идеологией стали заправлять лица, начавшие с повторения утверждений троцкизма и перешедшие к открытому антимарксизму и антисоветизму. [4, с.395-416] Нарастание антисоветизма достигло такого уровня, что вызвало даже антисоветские выступления шахтеров, попавших под влияние буржуазной пропаганды.

Социально-экономический кризис, обострившийся в СССР, был выражением несоответствия действующей экономической системы, то есть затратного «хозяйственного механизма», потребностям развития производительных сил общества. Для дальнейшего развития общества было необходимо перейти к новой системе экономических отношений, которая позволила бы в относительно быстро привести материальную базу производства в соответствие с современными достижениями науки и техники, то есть осуществить техническую реконструкцию народного хозяйства.

Данная проблема была осознана многими экономистами и руководством страны, что нашло свое выражение в постановке задач соединения достижений НТП с преимуществами социализма, ускорения социально-экономического развития страны и т.п. Предлагались и апробировались варианты «антизатратной» организации производства на предприятиях, показавшие высокую эффективность и направленные на укрепление народнохозяйственного планирования [45], но они не были востребованы руководством страны, в котором прочные позиции уже заняли антисоциалистические элементы, агенты влияния Запада.

Решения по реорганизации экономической системы, принятые в период перестройки 1987-91 гг., не изменили характера происходящих в советской экономике негативных процессов, а создали условия для их еще более быстрого развития. Начиная с 1987 г., решения по перестройке экономики

(легализация ряда форм частной собственности, усиление рыночных начал в экономике и ослабление государственного планового руководства ею), принимались в значительной мере под влиянием буржуазии и мелкой буржуазии и в их интересах. «Хозяйственный механизм» неоднократно перестраивался, но поставленная задача его оптимизации так и не была решена [42]. Когда все варианты были исчерпаны, был поставлен вопрос о переходе к «рынку». Стали формироваться «разнообразие и плюрализм» форм собственности, осуществляться разгосударствление экономики, полный демонтаж основы социализма – централизованного управления экономикой. Подготавливались условия для масштабной приватизации, либерализации, реставрации капитализма.

Экономическая система периода «перестройки» все еще держала значительную часть буржуазии на нелегальном положении, основная часть предприятий юридически находилась все еще в общенародной собственности, по-прежнему, хотя и в урезанном виде, сохранялись государственное ценообразование, материально-техническое обеспечение, планирование экономики, монополия государства в кредитной и во внешнеэкономической сферах. Кроме того, и политическая система страны (Советы) не была той формой, которая позволяла бы буржуазии безраздельно осуществлять свою власть в обществе и стать экономически господствующим классом, обладающим основной частью средств производства и присваивающим основную часть прибавочного продукта.

Приватизация государственной собственности, начатая в 1992 году, и государственный переворот 1993 года, в ходе которого новая Конституция России узаконила частную собственность на средства производства и буржуазные общественные отношения, довершили ликвидацию социалистического строя. Власть открыто перешла в руки буржуазии, присвоившему решающую часть общенародной собственности.

Таким образом, в течение рассмотренного периода происходило вначале едва заметное, а затем все более быстрое и открытое изменение классового характера государства и собственности, всего экономического строя в целом.

### **Заключение**

Классовый характер государственной власти и государственной собственности в период существования СССР претерпевал существенные изменения. В основе этих изменений лежала борьба двух тенденций: тенденция становления и развития нового, социалистического общества и противоположная ей тенденция сохранения традиций старого, буржуазного строя. Объективной основой обеих тенденций было противоречие системы экономических отношений, которая обуславливала, с одной стороны, общность интересов и сплоченность трудящихся в процессе производства, а, с другой, – различие и обособление их интересов.

К 1936 году в СССР произошло становление классового характера государства как государства рабочего класса, руководившего колхозным крестьянством и трудовой интеллигенцией. Государственная собственность благодаря этому стала по своей сущности общенародной. В стране произошли кардинальные преобразования, сопровождавшиеся невиданными темпами развития экономики.

В период 1936-1954 годы происходило развитие и укрепление власти рабочего класса и социалистического, общенародного характера государственной собственности. Это нашло свое выражение в мощном развитии творческой активности масс трудящихся, объединяемых государственным планированием. Ключевую роль в развитии социализма играла система организации масс, выстроенная Коммунистической партией, выросшей и окрепшей как авангард рабочего класса. Благодаря ей была достигнута победа в Великой Отечественной войне, успешно восстановлено и быстрыми темпами развивалось народное хозяйство страны, росло благосостояние советского народа.

Третий период (1954-1991 гг.) существенно отличался от предыдущих. Если в предыдущие периоды социализм формировался и развивался, власть рабочего класса и общественный характер собственности укреплялись, то в этом периоде происходило движение в противоположном

направлении. Плановость экономики, сплоченность трудящихся в совместном труде на общее благо постепенно подрывались, нарастало разобщение и обособление трудящихся. По мере развития бюрократических и частнособственнических тенденций власть рабочего класса размывалась, собственность на средства производства утрачивала общественный характер. Социалистическая система деформировалась, постепенно переходила в стадию разложения. Темпы роста экономики неуклонно снижались, нарастали диспропорции в народном хозяйстве, углублялось неравенство между людьми, возрождались классы буржуазии и мелкой буржуазии, в сфере идеологии набирал силу антикоммунизм. Все это вылилось в разрушение СССР.

Главной причиной деструктивных явлений стал отход КПСС от марксизма-ленинизма в теории и на практике, обусловленный усилением бюрократического уклона в партийно-хозяйственном аппарате. Его следствием стали постепенный демонтаж системы консолидации трудящихся, созданной Коммунистической партией в предыдущий период, ослабление целенаправленной борьбы за развитие новых, социалистических отношений, упор на самопроизвольное действие «хозяйственного механизма», пропаганда буржуазной идеологии.

Было наглядно доказано, что социализм не может развиваться «самотеком» на основе отношений товарного производства, что государственная собственность при наличии классов и социального неравенства остается общественной лишь постольку, поскольку власть находится в руках рабочего класса. Государственная собственность перестала быть общественной и стала собственностью класса буржуазии в ходе реставрации капитализма, начавшейся в 1992 году.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция СССР 1936 г. // Кукушкин Ю.С., Чистяков О.И. Очерк истории Советской Конституции. М.: Политиздат, 1987. – 364 с.
2. Конституция СССР 1977 г. // Кукушкин Ю.С., Чистяков О.И. Очерк истории Советской Конституции. М.: Политиздат, 1987. – 364 с.
3. Троцкий Л.Б. Преданная революция: что такое СССР и куда он идет? – М.: Субъект, 2023. – 330 с.
4. Спицын Е.Ю. Россия – Советский Союз. 1946-1991 гг.: Полный курс истории России для учителей, преподавателей и студентов. Книга IV. – М.: Концептуал, 2018. – 512 с.
5. Воейков М.И. Великая российская революция: экономическое измерение. М.: Институт экономики РАН, 2017. – 57 с.
6. Лепехин В.А., Беляков С.А., Лепехин В.В. «Солидарная экономика» как новый способ производства – М.: Концептуал, 2024 – 336 с.
7. Глухов Е. А. Марксистские идеалы о власти советов и сталинская бюрократия в СССР в предвоенный период //Наука. Общество. Оборона (noo-journal.ru). - 2018. - № 2 (15)
8. Хайек, Ф.А. Дорога к рабству.– М.: Экономика, 1992.– 176 с.
9. Мизес, Л. Социализм. Экономический и социологический анализ – М.: ООО ИД Социум – 931 с.
10. Корнаи Я. Дефицит – М.: Наука, 1990, 607 с.
11. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997. – 180 с.
12. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник /под общ. Ред. А.А. Аузана. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 416 с.
13. Курс экономической теории. Общие основы экономической теории, микроэкономика, макроэкономика, переходная экономика учеб. пособ. /под рук. А.В. Сидоровича. – М.: МГУ им. М.В. Ломоносова. Изд. «ДИС», 1997. – 736 с.
14. Всемирная история экономической мысли: В 6 т. – Т.6. Кн. 1. / МГУ им. М.В. Ломоносова, ред. кол.: В.Н. Черковец (гл. ред.) и др. – М.: Мысль, 1997. – 782 с.
15. Собственность в экономической системе России /Под ред. В.Н. Черковца, В.М. Кулькова. – М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1998. – 556 с.
16. Ленин В.И. О характере наших газет / Полн. собр. соч. Изд. 5-е. Т.37. С.89-91.)
17. Ленин В.И. Очередные задачи Советской власти /Полн. собр. соч. Изд. 5-е. Т.36. С.165-208.
18. Программа РКП(б) (1919 г.) – Интернет ресурс – URL: <https://opentextnn.ru/history/istorija-rossii/istorija-gosudarstvennogo-upravlenija-posle-1917-g/programmy-kompartii/1919g/> – Дата доступа: 12.03.2025
19. Ленин В.И. Лучше меньше, да лучше / Полн. собр. соч. Изд. 5-е. Т.45, С.389-406.
20. Спицын Е.Ю. Россия – Советский Союз. 1917-1945 гг.: Полный курс истории России для учителей, преподавателей и студентов. Книга III. – М.: Концептуал, 2018. – 440 с.
21. История социалистической экономики СССР. В 7 т. Т.IV. Завершение социалистического преобразования экономики. Победа социализма в СССР /ред. кол., отв. ред. И.А. Гладков – М.: Наука, 1978. – 519 с.
22. Достижения Советской власти в цифрах. Статистический сборник. – М.: Государственное статистическое издательство, 1957. 370 с.
23. Народное хозяйство СССР в 1974 г. Стат. сборник – М.: Статистика, 1975 – 862 с. X 1974, с. 610).
24. Андреев Е.М., Дарский Л.Е., Харькова Т.Л. Население Советского Союза: 1922-1991. – М.: Наука, 1993. 143 с.
25. Кукушкин Ю.С., О.И. Чистяков. Очерк истории Советской конституции. 2-е изд. М.: Политиздат, 1987. – 364 с.

26. Маркс К. Критика Готской программы. /Маркс К., Энгельс Ф. Соч. изд. 2-е. Т.19. С. 9-32.
27. Островитянов К.В., Шепилов Д.Т., Леонтьев Л.А. и др. Политическая экономия: учебник – М.: Госполитиздат, 1954 – 620 с.
28. Устав Всесоюзной Коммунистической партии КП (большевиков) – Интернет-ресурс – URL: <https://opentextnn.ru/history/istorija-rossii/istorija-gosudarstvennogo-upravlenija-posle-1917-g/library-istorija-gosudarstvennogo-upravlenija-posle-1917-g/ustavy-rsdrp-rkp-b-vkp-b-kpss/ustav-vkp-b-1934-g/> – Дата доступа: 12.03.2025
29. Ленин В.И. Великий почин / Полн. собр. соч. Изд. 5-е. Т.39. С.1-29.
30. Ученый назвал особенности ленинской модели социализма //ИА Красная Весна, 27 сентября 2020 – Интернет-ресурс – URL: <https://rossaprimavera.ru/news/154b3423> – Дата доступа: 12.03.2025
31. История социалистической экономики СССР. В 7 т. Т.V. Советская экономика накануне и в период Великой Отечественной войны 1938-1945 гг. /ред. кол., отв. ред. И.А. Гладков – М.: Наука, 1978. – 565 с.
32. История социалистической экономики СССР. В 7 т. Т.VI. Восстановление народного хозяйства СССР. Создание экономики развитого социализма. 1946 – начало 1960-х годов /ред. кол., отв. ред. И.А. Гладков – М.: Наука, 1980. – 589 с.
33. Спицын Е.Ю. Ложь и правда о советской экономике. Советская держава в 1945-1985 гг. – М.: Концептуал, 2024. – 815 с.
34. Народное хозяйство СССР в 1974 г. Стат. ежегодник – М.: Статистика, 1975. 862 с
35. Жуков Ю.Н. Иной Сталин. Политические реформы в СССР в 1933—1937 гг. – М.: Концептуал, 2017. – 368 с.
36. Спицын Е.Ю. Осень патриарха. Советская держава в 1945-1953 годах – М.: Концептуал, 2020 – 528 с.
37. Ленин В.И. Разговор // Полн. собр. соч. Изд. 5-е. Т.23. С.51-54.
38. Спицын Е.Ю. Хрущевская слякоть. Советская держава в 1953-1964 годах. – М.: Концептуал, 2020. – 592 с.
39. Численный состав КПСС. 1917-1991. – Интернет ресурс – URL: <https://sovtime.ru/kpss/chislennyij-sostav-kpss/> – Дата доступа: 12.03.2025
40. Буров М.П. Россия на пути к эффективной системе планирования и управления экономикой – М.: Дашков и К°, 2021. – 404 с.
41. Ведута Е.Н. Государственные экономические стратегии /Рос. экон. акад. – М.: 1998. 440 с.
42. Валовой Д.В. Экономика: взгляды разных лет (становление, развитие и перестройка хозяйственного механизма). – М.: Наука, 1989. – 454 с.
43. Народное хозяйство СССР в 1988 г.: Стат. ежегодник /Госкомстат СССР. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 766 с.
44. Маметьев И. В. Особенности теневой экономики в СССР эпохи «застоя» // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2020. № 1 (69). С. 65-70.
45. Алиев В.Г.; Безущенко О.И.; Бобков В.Н. и др. Альтернатива: выбор пути (перестройка управления и горизонты рынка) – М.: Мысль, 1990, 462 с

# The Role of the State in the Socio-Economic Development of the USSR: A View Through the Prism of Time

**Vodomerov Nikolay Kirillovich**

Doctor of Economics, Professor,

Kursk, Russia

E-mail: vodomerovnik@gmail.com

---

## KEYWORDS

The class character of the state and property, the opposite trends in the development of the USSR, the system of organization of workers in the USSR, signs of the power of the working class, the causes of the deformation of the socialist system in the USSR, the consequences of the CPSU's departure from Marxism in theory and in practice

## ABSTRACT

The publications present opposing assessments of the class character of the state in the USSR and its role in the development of society. The answers to these questions play a key role in understanding the processes that took place in the economy of the USSR and are important for assessing the role of the state in modern Russia. The purpose of the study: to find out what the class character of state power in the USSR was and why it changed and how it influenced the development of the country. The comparative analysis method was used. Results. The formation and change of the class character of the state was based on the struggle between two tendencies: the tendency of the formation and development of socialist relations and the opposite tendency of preserving the traditions of capitalism. Their basis was the contradiction of the system of economic relations. In the period up to the mid-1950s, the power of the working class was formed and strengthened in the USSR. State property became public. Thanks to this, unprecedented rates of socio-economic development were achieved, the victory over fascist Germany, and the rapid post-war economic recovery. Beginning in the mid-1950s, the opposite trend gradually gained the upper hand. The power of the working class weakened. State property lost its public character. As a result, economic growth slowed, economic disproportions grew, social inequality deepened, and the bourgeoisie and petty bourgeoisie classes revived. All this led to the destruction of the USSR. Conclusions: The key role in the development of socialism was played by the system of mass organization built by the Communist Party. The main reason for the destructive phenomena was the growing departure of the CPSU from Marxism-Leninism in theory and practice, which began in the late 1950s. State property, in the presence of classes and social inequality, remains public only insofar as power is in the hands of the working class. The scope of application of the results is the study of issues of the USSR economy, the theory of socialism. Directions for future research: analysis of the class character and role of the state in modern Russia.

---

# Политэкономические условия стратегического управления талантами: от массового человека к интеллектуальному лидеру

**Иванов Никита Максимович** 

аспирант,

Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г.

Москва Российская Федерация

E-mail: zoomzoob@gmail.com

**Фридман Михаил Феликсович** 

доктор философских наук, профессор,

Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г.

Москва Российская Федерация

E-mail: zoomzoob@gmail.com

**Хасанов Магомед Туркоевич** 

аспирант,

Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г.

Москва Российская Федерация

E-mail: mkhasanov-01@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

политэкономические условия, глобализация, многополярный мир, цифровая трансформация, стратегическое управление, управление талантами, массовый человек, интеллектуальный лидер, инновационный прорыв, национальный суверенитет

## АННОТАЦИЯ

Вступая в информационное общество, характеризующееся интенсивным внедрением инновационных технологий (робототехника, искусственный интеллект, аддитивные технологии, большие данные, облачные вычисления, дополненная реальность и др.), бизнес и власть все больше значения уделяют проблеме стратегического управления талантами, начиная с профессионального отбора, диагностики (выявления), адаптации, удержания и заканчивая обучением, развитием, продвижением, мотивацией и контролем [13, 14]. Наряду с конкретными методиками определения выдающихся способностей личности, с широким HR-инструментарием определяющее влияние оказывают политэкономические условия стратегического управления талантами. В частности, если прибегнуть к ныне распространенному PESTEL-анализу, становится очевидно, что и политические, и экономические, и социальные, и технологические, и экологические, и правовые факторы во многом формируют концептуальные и методологические подходы к стратегическому управлению талантами. Талантливый человек, с нашей точки зрения, возникает как ответ социума на вызов эпохи. Именно он создает социокультурную среду, выстраивает отношения с властью и другими общественно-политическими силами, создает инновационные инструменты и технологии (безотносительно к сфере их применения), меняет границы правового поля (талант по своей природе свободолобив). Указанные обстоятельства, в свою очередь, самым существенным образом влияют на отношения человека и социума, определяют его потребности и интересы. Традиционно в русской литературе, в известной степени взявшей на себя функции русской философии, поднимается тема опального героя, а затем «лишнего человека» и, наконец, «маленького человека», каждый из которых находится в сложных отношениях с обществом. В последнее время, в новейшей истории, предметом исследования социально-гуманитарной науки становится «массовый человек», равно как и другая крайность — «лидер». В контексте поведенческой экономики нам представляется чрезвычайно важным проанализировать трансформацию нового экономического субъекта из массового человека в интеллектуального лидера — ключевого драйвера инновационного прорыва в условиях системного кризиса, что и является целью настоящей статьи.



JEL codes: J24, M12, O15, P16

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-33-43>

Для цитирования: Иванов, Н.М. Политэкономические условия стратегического управления талантами: от массового человека к интеллектуальному лидеру /Н.М. Иванов, М.Ф. Фридман, М.Т. Хасанов - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.33-43. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

Говоря об информационном обществе, наступившим во многом благодаря Четвертой промышленной революции и появлению Интернета, человек сталкивается с беспрецедентной интенсификацией движения информации [1]. Новые технологии, в частности такие, как искусственный интеллект, большие данные, робототехника, дополненная реальность, интернет вещей, аддитивные технологии, облачные вычисления и пр. заставляют кардинально пересматривать подходы и в политике, и в экономике, и в общественной жизни [2]. Бизнес и власть, будучи наиболее пассионарными субъектами социально-экономической трансформации и находящиеся в состоянии постоянного диалектического противоречия, если не обостряющейся конкуренции за влияние на содержание и скорость научно-технического прогресса, на формирование общественного мнения, на обеспечение национального суверенитета, являются основными силами развития цифровой экономики [22, 24].

Безусловно, искусственный интеллект обладает несоизмеримо большим запасом информации и способен гораздо быстрее производить сложные математические расчеты по сравнению с любым средним обывателем. Нейросеть, работающая по заданным алгоритмам, сегодня быстро очень ловко справляется с поставленными задачами, требующими сокращения сроков на реализацию воспроизводящего (репродуктивного) знания [15]. Вместе с этим, очевидно, что задачи государственного строительства, опирающиеся на принцип национального суверенитета, требуют инновационного прорыва, который в большинстве случаев зависит от новых креативных решений, зачастую предполагающих частичный или иногда полный отказ от привычной логики, традиционного взгляда, устоявшегося стереотипа [5, 23]. По всей видимости, для достижения инновационного прорыва в экономике, как и в других отраслях, требуются неординарные, выдающиеся способности — способности, которые крайне трудно сформировать в условиях стандартизации среднего и высшего образования (ФГОС, ОГЭ, ЕГЭ, классно-урочная и лекционно-семинарская системы, и пр.), приводящей к унификации в подготовке рабочих и специалистов, которые, по сути, изначально при таком подходе лишаются конкурентных преимуществ в своей квалификации [20]. Иными словами, в колледжах и вузах студентов готовят по образцу, по шаблону, от них ждут одинакового выполнения одинаковых заданий, одинакового решения одинаковых задач. Вспоминается фраза, приписываемая А. Эйнштейну, о том, что «бессмысленно делать то же самое и ждать других результатов».

Ставя перед собой задачу инновационного прорыва, способного обеспечить стране технологический и, с этим, национальный суверенитет, мы должны понимать, что нам, для ее решения, нужны не специалисты массовой квалификации, а думающие творческие люди, обладающие уникальным опытом, созидательным образом будущего и мышлением государственного масштаба [16-18]. Нам нужны таланты. Именно талантливые люди, способные предложить решения, выходящие за пределы обыденного мышления, могут создавать экономику будущего.

Глобализация, формирование многополярного мира, цифровая трансформация, появление новых поколений (Y, Z, Альфа и т.д.) - эти и другие обстоятельства определяют политэкономические условия возникновения указанного выше инновационного прорыва [3, 4, 7]. Стирание границ между странами и людьми, их выравнивание, упрощение и упразднение будет иметь довольно тяжелые прогнозируемые последствия. В частности, надобность в большинстве населения планеты может исчезнуть. Мы нужны — потому что мы нужны друг другу. А если за нас все будет делать машина, робот, программа, нейросеть — в чем тогда смысл существования человека? Какова его функция в изменяющемся мире? Если у человека останется единственная функция — потребление,

он перестанет быть субъектом экономических отношений. Если человек не будет участвовать в производстве благ, не приведет ли это к деградации цивилизации? Благо, будучи средством удовлетворения потребности, является ценностью. Если мы не создаем ценность, то чем нам обмениваться? Зачем мы тогда нужны друг другу? Если мы создаем примерно одинаковые блага, не приводит ли это к обесцениванию нашего интеллектуального потенциала и физического труда? Если мы распределяем блага всем поровну, какие остаются мотивы для развития человека как субъекта? Перечисленные вопросы наталкивают на мысль о необходимости развития такого научного направления как философия экономики и управления, пока только оформляющегося, но очень важного для понимания широкого политэкономического контекста социально-экономической трансформации.

Человека можно описать через потребности, ведь именно они его характеризуют в большей мере. Человек — это потребитель, прежде всего. Есть человек, значит, есть потребности, поэтому существуют и производство, и распределение, и обмен, поэтому существует экономика, основанная на традиционных (поддерживающих) технологиях. Социальное взаимодействие во многом обусловлено той общественной полезностью, которую ожидаем друг от друга [19]. В советское время школьники писали сочинение на тему: «Деньги — хороший слуга, но плохой хозяин». Примечательно, что сегодня мы можем в эту формулу поставить на место денег цифру, цифровые технологии. Получается, если человек не научится использовать эти технологии, обладающие убедительной конкурентоспособностью, он обречен, ведь нужно не только справляться с программами и устройствами, но и с последствиями их эксплуатации, с результатами их деятельности [8]. Один человек, вооруженный последними чудесами техники — прорывными и подрывными технологиями, сегодня заменяет множество сотрудников, уровень квалификации которых застрял в далеком прошлом [25]. Это противоречие носит цивилизационный характер. Его необходимо начинать решать уже сегодня, т.к. и ход, и результат этого решения совсем неочевидны. Производительные силы и производственные отношения в условиях цифровой трансформации требуют коренного пересмотра. Важно понять, что сегодня является субъектом трудовой деятельности: человек, машина или комплекс «человек-машина». Во многом от указанного определения зависит не только способ производства, но и сам вектор дальнейшего развития цивилизации, новая классовая организация общества (возможно, новые сословия, классы, страты зависят не от рода занятий, не от отраслевой принадлежности, не от размеров частной собственности, а от интеллектуального потенциала, от доступа к актуальной, достоверной и полезной информации, технологиям).

В настоящее время и предприниматели, и наемные руководители приходят к пониманию того, что стратегическое управление талантами представляет собой один из вариантов преодоления рассматриваемого противоречия [16-18]. Сейчас ни для кого не секрет, что человек — это не «винтик» в машине управления, не легко заменяемый ресурс, а генератор креативных решений. Именно эту функцию пока, в настоящем и обозримом будущем, заменить машине не удастся, по всей видимости.

Вне всякого сомнения, с талантливыми сотрудниками работать крайне непросто. Они живут в своем частотном диапазоне, уровень их интеллектуального развития заметно выше уровня большинства. С ними трудно: то, что для одного (рядового сотрудника) настоящее, для другого (талантливого сотрудника) уже прошлое. Второй для себя уже эту проблему давно решил и занимается устранением нежелательных последствий в то время, когда первый о них даже не догадывается. Они находятся в разных реальностях, они не совпадают ни во времени, ни в пространстве, ни в энергии — у них совершенно разные задачи и поэтому различное восприятие реальности.

Работая с талантами возникает много инструментальных сложностей.

Первая — это диагностика, выявление, определение выдающихся способностей. Надо понять, в чем человек талантлив, как это проявляется, каков масштаб его потенциала.

Вторая сложность заключается в профессиональном отборе, когда необходимо безошибочно

определить роль и место того или иного одаренного сотрудника в реализации проекта.

Третья — социально-трудовая адаптация талантливого сотрудника. Как известно, «два медведя в одной берлоге не живут», т.е. двух талантливых сотрудников бывает чрезвычайно трудно объединить в одной группе. Так же трудно, как и определить иерархическую подчиненность: умного начальника глупые подчиненные раздражают, глупого начальника умные подчиненные тоже. Разумеется, в данном контексте эпитет «глупые» — условность.

Четвертая — удержание, закрепление, мотивация талантливого сотрудника. Мотивы, будучи определенными потребностями, могут быть самые разные у этой категории работников: и большие деньги, и громкая слава, и демонстративная власть, и высокая степень свободы, и непререкаемый авторитет среди коллег, и убедительное признание со стороны власть придержащих, и др.

Пятая — обучение, развитие и продвижение. Талантливых сотрудников трудно учить, тем более трудно активно участвовать в раскрытии их потенциала. Чаще всего талантливый человек идет за своим талантом, ведущим его в наиболее полной реализации его предназначения.

Шестая — контроль за работой талантливых сотрудников. А это трудно, потому что они всегда выходят за пределы поставленных задач, они зачастую видят проблему шире, чем ее формулирует руководитель.

Сегодня довольно много самых разнообразных HR-методик работы с людьми с выдающимися способностями личности, однако нередко их действие ограничено субъектом их использования. Иначе говоря, чтобы работать с гениальных сотрудников надо быть таким же гениальным руководителем.

Талант — это маркер эпохи. Именно талантливые люди определяют эпоху, задают направления развития как цивилизации в целом, так и конкретной ситуации в частности. Талант — важнейший стратегический ресурс. Талантливый человек, по всей видимости, возникает как ответ социума на вызов эпохи. Именно он, используя свой потенциал, создает социокультурную среду, выстраивает отношения с властью и другими общественно-политическими силами, создает инновационные инструменты и технологии (безотносительно к сфере их применения), меняет границы правового поля (талант по своей природе свободолюбив).

Именно по этой причине важнейшей задачей, стоящей перед современной экономической наукой, является определение и обоснование политэкономических условий стратегического управления талантами.

Если проанализировать эти условия с позиций PESTEL-анализа, станет ясно, что и политические, и экономические, и социальные, и технологические, и экологические, и правовые факторы во многом формируют концептуальные и методологические подходы к стратегическому управлению талантами.

Вышеупомянутая неуживчивость талантливых людей в полной мере отражает отношения человека и социума, определяющих потребности и интересы каждого индивида.

Сегодня, наверное, очевидно, что изучение фундаментальных работ по экономической теории, в частности, трудов А. Смита, К.Маркса, Дж.М. Кейнса, Т.Веблена, Дж. Арриги и мн. др. требуют герменевтического подхода. Этого же требуют труды классиков теории управления (Ф. Тейлор, А.Файоль и мн.др.). Анализ текстов убедительно показывает кардинальное изменение отношения общества к человеку в разные промежутки времени. Различные описанные в науке модели: «Человек как элемент системы», «Экономический человек», «Психологический человек», «Профессиональный человек», «Социальный человек», «Развивающийся человек», «Предприимчивый человек» и т.д., — указывают на то, что эволюция экономики идет в сторону повышения значимости интеллектуального потенциала сотрудника. Так, в русской литературе, в известной степени взявшей на себя функции русской философии, поднимается тема опального героя (в сказках и былинах), «лишнего человека», «маленького человека», каждый из которых находится в сложных отношениях с обществом и, в итоге, чаще всего выходит победителем в этом противостоянии.

В последнее время, в новейшей истории, предметом исследования социально-гуманитарной науки становится «массовый человек» (Х. Ортега-и-Гассет), «одномерный человек» (Г. Маркузе) равно как и другая крайность — «лидер». В контексте поведенческой экономики нам представляется чрезвычайно важным проанализировать трансформацию нового экономического субъекта из массового человека в интеллектуального лидера — ключевого драйвера инновационного прорыва в условиях системного кризиса [9].

Понимание феномена «массового человека» чрезвычайно важно для оценки интеллектуального потенциала современного общества. Очевидно, что массовый человек — весьма абстрактное представление о каком-то усредненном восприятии общества. Это понятие было бы очень функционально с точки зрения производства, потребления, распределения и обмена, потому как предлагает некую «уровнировку», но мы понимаем, что в XXI веке это совсем не так. В книге Х. Ортега-и-Гассета «Восстание масс» [12] большое внимание уделено противопоставлению «массы» и «избранных». «Избранные», по его мнению, — это люди, несущие ответственность за развитие культуры и общества, обладающие самокритичностью и способностью к самосовершенствованию. Их творчество — это осознанный акт, глубоко укорененный в традиции и направленный на её эволюцию. Масса же, лишённая подобного самосознания, проявляет творческое начало по-иному. Её импульсы, хоть и могут быть мощными, носят стихийный, неконтролируемый характер, часто разрушительный по своей природе. Интересно, как появляются новые товары, новые технологии, новые рынки? Что лежит в основе экономической конкуренции, если не новые, креативные, решения? Кто является субъектом экономического развития? Масса, принимающая решение о покупке при ознакомлении с ограниченным ассортиментом (иллюзия выбора покупателя — покупатель выбирает из того, что ему предлагает, т.е. что для него уже выбрал, продавец), или индивид — интеллектуальный лидер, создающий новые орудия труда, технологии, смыслы, цели, ценности и пр.?

Массовая культура, по мнению автора, упрощает художественный язык, девальвирует высокое искусство, удовлетворяя примитивные потребности и вкусы. Однако парадокс заключается в том, что само существование массовой культуры свидетельствует о мощном творческом импульсе, хоть и искаженном, и направленном на удовлетворение потребностей массы, а не на развитие культуры в целом. Это «народное искусство» XX века, сформированное новыми технологиями и социальными условиями. Здесь очень важно отметить, что массовый человек — понятие довольно эфемерное, как, например, среднестатистический человек. Одни и те же потребности у разных людей, не обладающих какими-то выдающимися способностями, могут быть представлены совершенно по-разному. Например, базовая физиологическая потребность в пище. Кто-то держит пост (причем в разных религиях он совершенно разный), кто-то сидит на диете (диет тоже великое множество), кто-то голодает (интервальное голодание, голодание по Полю Брэггу и пр.), кто-то себя относит к вегетарианцам, веганам, гурманам, гурмэ и пр., кто-то страдает булимией или, наоборот, анорексией и т.д. Даже такой, довольно простой и понятный, процесс, как принятие пищи и то делит обычных людей на разные группы.

Стремление к самоутверждению — еще один аспект творческой энергии массы. «Восстание масс» Х. Ортега-и-Гассета — это не просто политический феномен, но и проявление творческой силы, хотя и направленной на разрушение. Масса, не имея доступа к традиционным формам самовыражения, стремится к уничтожению существующих структур, к созданию «чистого листа». Эта «творческая деструкция» — своеобразная попытка создать пространство для новой культуры, отвечающей потребностям массы, хотя часто это приводит к хаосу и культурной деградации.

Важно отметить, что Х. Ортега-и-Гассет не отрицает существование индивидуального творческого потенциала в рамках массы. Однако, без критического мышления, самоанализа и понимания культурной традиции, этот потенциал искажается, превращаясь в силу разрушительную, а не созидательную. Масса, по мнению автора, не способна к организованному,



целенаправленному творчеству. Её творческие импульсы – это спонтанные всплески, часто используемые в политических целях для манипулирования общественным мнением. Поэтому, «творчество» массы у Ортеги-и-Гассета предстает как парадоксальное явление: с одной стороны – это мощный импульс, способствующий возникновению новых форм культуры и самовыражения, с другой – это сила, способная разрушить традиционные ценности и привести к общественному хаосу. Это творчество без цели, без самоконтроля, без понимания истории и традиции. И именно в этом парадоксе заключается основная проблема, которую поднимает Х. Ортега-и-Гассет. Автор критикует популистских лидеров, которые используют «творчество» массы в своих политических целях, обращаясь к простым эмоциям и стереотипам. Это своеобразная манипуляция творческим потенциалом массы, направленная на достижение корыстных целей.

Анализ проявления творческого в «массовом человеке» по Х. Ортеге-и-Гассету демонстрирует сложную и противоречивую картину. Автор не предлагает упрощенного противопоставления «творчества избранных» и «деструктивной энергии массы». Его исследование раскрывает парадокс: мощный творческий потенциал, присущий массам, остается нереализованным в полной мере из-за отсутствия самокритичности, глубокого понимания культурной традиции и ответственности перед будущим. Массовая культура, как ярчайшее проявление этого потенциала, выступает одновременно и свидетельством стремления к самовыражению, и инструментом упрощения и стандартизации, ведущим к обеднению культурного пространства.

«Творческая деструкция», стремление к «чистому листу», описанные Х. Ортегой-и-Гассетом, не являются искажающим упрощением, а отражают глубокое, хотя и не всегда осознанное, желание изменить существующий порядок вещей. Это попытка, часто неудачная, создать новую культуру, соответствующую потребностям и ожиданиям массы. Однако, без критического осмысления истории, без диалога с традицией и без ответственности за последствия своих действий, это стремление неизбежно ведет к хаосу и культурной деградации.

Таким образом, Х. Ортега-и-Гассет не просто констатирует факт «восстания масс», но и призывает к осмыслению этого феномена. Он подчеркивает необходимость развития критического мышления, самоанализа и ответственности как условий для продуктивного использования творческого потенциала, присущего всем людям, независимо от их социального положения. Только при условии осознанного управления этим потенциалом, с учетом исторического опыта и уважения к культурной традиции, возможно гармоничное развитие общества и культуры, избегая как застоя, так и разрушительного хаоса, порождаемого неконтролируемым «творчеством массы». Именно в этом – главный вызов, брошенный Х. Ортегой-и-Гассетом современному обществу, актуальный и по сей день. Данное обстоятельство, на наш взгляд, в обязательном порядке необходимо учитывать при разработке и реализации государственной кадровой политики. Люди интеллектуально неравны. Равенство прав и равенство обязанностей не предполагают равенство возможностей.

В условиях стремительно развивающейся экономики, культуры потребления, занимающей доминирующие позиции в социуме, а также технологического прогресса, представление о современном массовом человеке как потребителе претерпевает определенные изменения. Этот тип человека возникает не только как продукт культуры, но и как активный участник процесса формирования потребностей, которые могут определять его место в обществе. Исходя из этого, одна из ключевых проблем, стоящих перед современным обществом, заключается в необходимости выяснения, какие потребности массового человека можно назвать истинными. В книге «Одномерный человек» Г. Маркузе [11] критикует материалистическую культуру, которая формирует «ложные» желания, так как они приводят к потере индивидуальности и становятся инструментами для поддержания существующего социального порядка.

Одной из важных ошибок массового человека является его стремление следовать за модой, минимизируя свою уникальность. Так, он рискует потерять все гуманистические ценности. Его внутренний мир заменяется на поверхностные радости, связанные с брендами и иными

символами успеха. Говоря об этом, автор пишет: «Это и есть чистая форма рабства: существование в качестве инструмента, вещи. И то, что вещь одушевлена и сама выбирает свою материальную и интеллектуальную пищу, то, что она не чувствует себя вещью, то, что она привлекательна и подвижна, не отменяет сути такого способа существования». Стремление к удовлетворению подобных потребностей, автор назвал «ложным», к ним относятся «те, которые навязываются индивиду особыми социальными интересами в процессе его подавления: это потребности, закрепляющие тягостный труд, агрессивность, нищету и несправедливость. Утоляя их, индивид может чувствовать значительное удовлетворение, но это не то счастье, которое следует оберегать и защищать, поскольку оно (и у данного, и у других индивидов) сковывает развитие способности распознавать недуг целого и находить пути к его излечению. Результат — эйфория в условиях несчастья. Большинство преобладающих потребностей (расслабляться, развлекаться, потреблять и вести себя в соответствии с рекламными образцами, любить и ненавидеть то, что любят и ненавидят другие) принадлежат именно к этой категории ложных потребностей».

Кроме этого, индивидуальные потребности массового человека подменяются коллективными ожиданиями. Так, человек живет в мире, где реклама и общественные нормы почти полностью определяют его выборы и действия. Влияние, схожее с давлением массовой культуры, создает представление, что личное счастье можно создать для себя при помощи завоевания какими-то материальными вещами, что ведет к иллюзии свободы выбора, который на самом деле ограничен. Так, массовый человек становится потребителем, который ищет удовлетворение своих потребностей через приобретение товаров и услуг, но при этом не осознает в полной мере необходимости своих решений и запросов. Таким образом, проблема массового человека связана и с потребительскими привычками, и с ощущением себя и своей роли в мире.

Также автор рассматривает аспект, связанный с тем, что массовый человек представляется исключительно как потребитель, находящийся под влиянием мощных культурных и социальных потоков, которые формируют его желания и потребности, то есть его нельзя рассматривать в отрыве от контекста, так как его жизнь и потребности формируются исходя из соответствующих запросов как социального окружения, так и политической системы.

Исходя из понимания о том, кто такой массовый человек, который рассматривается как потребитель, следует рассмотреть основные потребности, которые характерны для большого числа людей в современном мире. К ним можно отнести: потребность в комфорте, определенном благосостоянии, что связано как с материальными, так и эмоциональными ресурсами. Исходя из этих желаний, распространено стремление к хорошим, качественным товарам и услугам, которые обещают удовлетворить не только базовые физические потребности, но и дополнительные, связанные с высоким уровнем жизни, что, несмотря на противоречивое отношение к этому исследованию и большому количеству критики, предоставил А. Маслоу в одноименной пирамиде.

Кроме того, исходя из увеличения влияния социальных сетей и доступности информации, у человека возникает потребность в принадлежности к определенной социальной группе или сообществу, что служит необходимым условием для самоидентификации индивида в условиях перенасыщенности предложений на рынке.

Также, потребности современного человека можно рассматривать, исходя из необходимости постоянно потребления новой информации. Современный человек стремится постоянно следить за обновлениями новостей, трендов, изменений в обществе и культуре, что потенциально сказывается на его потребительских предпочтениях. Нахождение какой-либо информации в информационном поле человека на протяжении долгого времени, приводит к формированию желания необходимости ее получения.

Также следует указать на влияние общества и окружения на формирование потребностей современного массового человека. Частично было сказано ранее, однако это один из ключевых блоков в формировании человека, в том числе массового, из-за чего этот пункт будет раскрыт подробнее.

Психология социальных связей и роль общественного мнения становятся определяющими факторами восприятия и потребления. Большая часть людей стремится к тому, чтобы их выбор был принят и одобрен окружающими, что часто приводит к перепроизводству товаров и услуг, что связано не только с потребностью, сколько с желанием соответствовать социальным стандартам. Потребность в признании и одобрении становится стимулом, который подталкивает человека к потреблению как способу демонстрации статуса, успеха и наличия личностных традиций. Эту особенность психологии раскрывает теория социального сравнения. Она объясняет, что многие люди принимают решения, в том числе о покупке или о необходимости той или иной услуги, с целью соответствовать не только личным, но и общественным ожиданиям. Так, массовый человек часто оказывается в ловушке навязанных стандартов, теряя при этом свою индивидуальность и уникальность. Таким образом, потребности современного человека формируются в постоянном взаимодействии с обществом, внешним миром, что делает их сложными и зачастую необъективными, «ложными».

Согласно книге, Г. Маркузе, массовая культура формирует среди людей «одномерное сознание», что проявляется в их стремлении к потреблению как средству достижения счастья и самореализации. Вместо того чтобы выбирать ценности, которые связаны с их истинными потребностями, желаниями многие современные люди становятся «жертвами» коммерческой манипуляции, маркетинга, попадая в ловушку, созданную рекламой и медиа. Так, появляются ложные ожидания, когда потребители полагают, что, приобретая определённый товар, они смогут обрести счастье, статус или успех. Исходя из этого, ожидания современного человека формируются из-за социального конформизма, так как настоящие потребности подавляются, чтобы возвысить массовые желания.

Интересно, что фактически можно говорить, что ожидания потребителей в последствии оказывают влияние и на их поведение, и на отношения с окружающим миром, из-за которых создается определенная социальная планка. Этот тезис можно рассмотреть, исходя из реакции потребителей на новинки, выпускаемые на рынке. Люди стремятся не только к потреблению, но и к эксклюзивным впечатлениям. Примерами таких компаний могут быть Rolex, которые продают статус, то есть определенное ощущение, а не часы, или Apple, предоставляющие покупателю принадлежать к определенному классу людей, а не набор действительно качественных функций смартфона. Это вновь указывает на материалистическую культуру, когда на первый план выходят не только функции товаров, но и их символическая значимость.

Как говорилось изначально, сейчас экономика развивается крайне стремительно, поэтому ожидания потребителей также кардинально меняются. Они становятся более требовательными и осведомленными, что создает необходимость для компаний подходить к своим предложениям абсолютно по-новому. Появление цифровых платформ, а также последующее развитие новых технологий привело к наиболее высоким ожиданиям со стороны потребителей [10]. Сейчас для них становятся ценными не только высокое качество и доступная цена, но и инновационные функции, уникальный опыт использования и персонализированные решения. Исходя из этого, компании начинают воспринимать ожидания потребителей как динамичный элемент, требующий постоянного мониторинга и анализа.

Также следует сказать про иллюзию выбора и свободы. Современное общество часто позиционирует себя с позиции «абсолютно свободного», однако внутри этой свободы есть ряд противоречий. Исходя из материалистической культуры, о которой говорил Г. Маркузе, иллюзия выбора становится темой основного анализа. Массовое потребление и производство, с которыми связаны ключевые сферы жизни, создает иллюзию свободы выбора товаров и услуг, но в действительности этот выбор сильно ограничен. Он формируется через маркетинговые стратегии, реализуемые через разного рода манипуляции средствами массовой информации и общественным мнением. Так, люди верят, что делают свободные выборы, хотя на самом деле их

решения определяются заранее заданными рамками. Таким образом, создается мощная система, в которой каждая приобретенная вещь или услуга лишь подтверждает навязанное представление о счастье, успехе и благополучии. Люди начинают ассоциировать свою идентичность не с личными достижениями или внутренними качествами, а с накопленными материальными благами. Исходя из этого, иллюзия выбора ведет к ситуации, когда подменяется суть свободы, а потребитель оказывается не в состоянии распознать, что его желания и потребности являются отражением внешнего воздействия, а не искренними стремлениями.

Таким образом, современный массовый человек как потребитель является сложным и многогранным, поэтому не может быть однозначно охарактеризован только посредством материалистической культуры. Потребности, сформированные под влиянием общественных, экономических и культурных условий, приводят к созданию уникальной идентичности, основывающейся на потреблении. Нужно также учитывать влияние технологий и медиаполя на формирование и изменение этих потребностей. Кроме этого, социальные сети и СМИ также создают новые формы взаимодействия и связи между людьми. Они становятся не только каналами для распространения информации, но и важными инструментами для формирования общественных ожиданий и норм.

В заключение надо сказать, что переход от массового человека к интеллектуальному лидеру как к новому действующему субъекту новой, глобальной, экономики, обладающему принципиально отличающимся мышлением, учитывающим специфику цифровой трансформации, особенности ценностей информационного общества, задачи государственного масштаба, заключающиеся в достижении баланса между решением глобальных проблем современности и обеспечением национального суверенитета, требует инновационного прорыва в социально-гуманитарном знании [6, 21]. Интеллектуальный лидер должен обладать крупномасштабным стратегическим мышлением, должен уметь предвидеть ближайшие последствия своих решений, должен пересмотреть собственные подходы к удовлетворению своих потребностей. Политэкономические условия стратегического управления талантами представляется нам важнейшей проблемой социально-экономического развития. Мы предлагаем кардинально пересмотреть позицию современной науки на модернизацию производительных сил и производственных отношений, она не может проходить стихийно. Появление нового человека (новое мышление, новые ценности и пр.) и новых технологий, кратко увеличивающих производительность, требует разработки новых стратегических ориентиров социально-экономического развития цивилизации в целом и государства в частности, обоснования новых принципов кадровой политики, появления новой экономической среды, новой экосистемы, отличительными особенностями которых будет преобразование массового человека в интеллектуального лидера, способного взять на себя ответственность за выживание цивилизации как за первостепенную задачу экономики.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артамонова Я.С., Фридман М.Ф. Кадровое обеспечение шестого технологического уклада: стратегические приоритеты и образовательный потенциал // Бизнес, власть и общество: философско-экономические основания стратегического управления. Монография. Под ред. М.Ф. Фридмана. Электронное издание. – М.: Издательство «Перо», 2025. – С.160-179
2. Балашов А.М. Цифровизация и внедрение технологий «Индустрии 4.0» в бизнес-процессы предприятий традиционных отраслей экономики // Теоретическая экономика. 2024. Том 114. № 6. с.41-49
3. Бехманн, Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний: монография / Г. Бухман; перевод с немецкого А. Ю. Антоновского [и др.]. — Москва: Логос, 2020. — 248 с.
4. Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие: монография / Е. М. Каз, И. В. Краковецкая, Е. В. Нехода, Н. А. Редчикова. — Томск: ТГУ, 2020. — 214 с.
5. Войтов, А. Г. Хозяйство, экономика, рынок (Политэкономия XXI века): монография / А. Г. Войтов. — Москва: Дашков и К, 2019. — 376 с.
6. Иванов Н.М., Фридман М.Ф. Мировые тенденции государственно-частного партнёрства в области социально-экономического развития // Бизнес, власть и общество: философско-экономические основания государственно-частного партнерства. Учебное пособие. Под ред. М.Ф. Фридмана. Электронное издание. – М.: Издательство «Перо», 2025. – С. 220-275
7. Карасева Л.А. Нужна ли современным теориям экономики методологическая культура политико-экономического исследования? // Теоретическая экономика. 2024. Том 116. № 8. с.12-24
8. Коротаева, М. В. Успешность различных моделей лидерства в современной российской реальности: монография / М. В. Коротаева. — Москва: Проспект, 2021. — 46 с.
9. Лидерство: сборник. — Москва: Альпина Паблицер, 2016. — 224 с.
10. Логвинов В.А., Наливайченко Е.В. Инфраструктурное обеспечение цифрового предпринимательства // Теоретическая экономика. 2023. Том 108 № 12. с.65-76
11. Маркузе, Герберт Одномерный человек / Герберт Маркузе; [пер. с англ. А. А. Юдина]. - Москва : АСТ, 2009. - 331, [2] с.
12. Ортега-и-Гассет Х. Восстание масс: Сб.: Пер. с исп. / Х. Ортега-и-Гассет. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2002, - 509, [3] с. - (Philosophy).
13. Политэкономические императивы развития: монография / под редакцией М. Л. Альпидовской, А. Г. Грязновой. — Москва: Проспект, 2019. — 576 с.
14. Развитие современной России: проблемы воспроизводства и созидания: сборник научных трудов / под редакцией Р. М. Нуреева, М. Л. Альпидовской. — Москва: Финансовый университет, 2015. — 2242 с.
15. Семенова В.И., Фридман М.Ф. Кадровое обеспечение инновационного прорыва усилиями науки и образования // Бизнес, власть и общество: философско-экономические основания стратегического управления. Монография. Под ред. М.Ф. Фридмана. Электронное издание. – М.: Издательство «Перо», 2025. – С.218-228
16. Тузиков, А. Р. Социология таланта / А. Р. Тузиков, Р. И. Зинурова. — Казань: КНИТУ, 2022. — 96 с.
17. Управление талантами: дайджест: сборник научных трудов / В. С. Катькало, С. В. Киселев, М. В. Иванющенко [и др.]; под редакцией В. С. Катькало, М. В. Иванющенко. — Москва: Высшая школа экономики, 2023. — 112 с.
18. Управление талантами и трансформация корпоративной культуры. Материалы Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» (13–14 ноября 2015 г., г. Томск): материалы конференции / под редакцией О. Б. Алексеев [и др.]. — Томск: ТГУ, 2016. — 244 с.

19. Устойчивое развитие России в условиях глобальных изменений: монография / М. Ю. Евсин, И. В. Измалкова, Т. Ю. Исмаилова [и др.]; под общей редакцией Н. Н. Нестеровой, О. Ю. Смысловой. — Тамбов: ТГУ им. Г.Р.Державина, 2023. — 106 с.
20. Фридман М.Ф. Кадровая политика цифровой экономики в условиях глобализации стратегического управления // Бизнес, власть и общество: философско-экономические основания стратегического управления. Монография. Под ред. М.Ф. Фридмана. Электронное издание. – М.: Издательство «Перо», 2025. – С. 93-105
21. Фридман М.Ф., Хасанов М.Т. Индикаторы и инструменты оценки эффективности взаимодействия бизнеса, власти и общества // Бизнес, власть и общество: философско-экономические основания государственно-частного партнерства. Учебное пособие. Под ред. М.Ф. Фридмана. Электронное издание. – М.: Издательство «Перо», 2025. – С. 276-309
22. Цифровые технологии и устойчивое развитие региона: монография / под редакцией О. Л. Некрасовой. — Донецк: ДонГУ, 2024. — 311 с.
23. Чиканова Е.С. Представление о новой экономической реальности в теоретическом исследовании // Теоретическая экономика. 2023. Том 107. № 11. с.21-31
24. Чирков А.П. Концепция технологического развития и новый технологический уклад // Теоретическая экономика. 2023. Том 103. № 7. с.20-31
25. Шурчкова Ю.В. Стратегия интеллектуального лидерства при осуществлении маркетинговых коммуникаций в сети Интернет // Креативная экономика. 2011. №11. С. 94 - 99

# Political and economic conditions for strategic talent management: from a mass person to an intellectual leader

**Ivanov Nikita Maksimovich**

Postgraduate student,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation

E-mail: zoomzoob@gmail.com

**Fridman Mikhail Feliksovich**

Doctor of Philosophical Sciences, Professor,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation

Email: zoomzoob@gmail.com

**Khasanov Magomed Turkoevich**

Postgraduate student,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation

E-mail: mkhasanov-01@mail.ru

## KEYWORDS

political economic conditions, globalization, multipolar world, digital transformation, strategic management, talent management, mass man, intellectual leader, innovative breakthrough, national sovereignty

## ABSTRACT

Entering the information society, characterized by the intensive implementation of innovative technologies (robotics, artificial intelligence, additive technologies, big data, cloud computing, augmented reality, etc.), business and government increasingly pay attention to the problem of strategic talent management, starting with professional selection, diagnostics (identification), adaptation, retention and ending with training, development, promotion, motivation and control. Along with specific methods for determining the outstanding abilities of an individual, with a wide range of HR tools, the political and economic conditions of strategic talent management have a decisive influence. In particular, if we resort to the currently widespread PESTEL analysis, it becomes obvious that political, economic, social, technological, environmental and legal factors largely shape conceptual and methodological approaches to strategic talent management. A talented person, from our point of view, arises as a response of society to the challenge of the era. It is he who creates the socio-cultural environment, builds relationships with the authorities and other socio-political forces, creates innovative tools and technologies (regardless of the sphere of their application), changes the boundaries of the legal field (talent is freedom-loving by nature). These circumstances, in turn, most significantly affect the relationship between man and society, determine his needs and interests. Traditionally, Russian literature, which to a certain extent took on the functions of Russian philosophy, raises the theme of the disgraced hero, and then the «superfluous man» and, finally, the «little man», each of whom is in a complex relationship with society. Recently, in modern history, the subject of research in social and humanitarian science has become the «mass man», as well as the other extreme - the «leader». In the context of behavioral economics, we believe it is extremely important to analyze the transformation of a new economic subject from a mass man into an intellectual leader - a key driver of an innovative breakthrough in the conditions of a systemic crisis, which is the purpose of this article

# Формирование модели менеджмента М4.0 как новой управленческой парадигмы постиндустриальной экономики

Тебекин Алексей Васильевич 

доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор  
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Институт повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, Академии труда и социальных отношений, Москва, Россия  
E-mail: Tebekin@gmail.com

Митропольская-Родионова Надежда Владимировна 

кандидат экономических наук, доцент  
Одинцовского филиала Московского государственного института международных отношений (университета), Одинцово, Россия  
E-mail: n.v.mitropolskaya-ro@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.

формирование, модель менеджмента М4.0, новая постиндустриальная экономика, цели деятельности в рыночной среде, управленческая парадигма, характер принятия управленческих решений, развитие организационных структур

## АННОТАЦИЯ.

Актуальность представленного исследования определяется тем, что в современных условиях постиндустриальной эпохи существенные изменения претерпела практика менеджмента, требующая адекватного модельного описания. Целью представленной работы является модельное описание развития современного менеджмента, отвечающего реалиям управления социально-экономическими системами в постиндустриальную эпоху. Научная новизна полученных результатов заключается в том, что на основе исследования сущности и содержания моделей поколений М1.0, М2.0 и М3.0, сформированных в XX веке, в результате выявления значимых признаков обоснована модель менеджмента М4.0, адекватно отражающая процессы управления в современных условиях постиндустриального развития как минимум в трех направлениях: цели деятельности в рыночной среде; характер принятия управленческих решений; развитие организационных структур. Показано, что в части целей деятельности в рыночной среде в модели М4.0 необходимо не только продолжение конкурентной борьбы компании на уже существующих рынках, но и с создание сегментов новых, ранее не существовавших рынков, при возрастающем рыночном спросе. В части принятия управленческих решений в модели М4.0 делается акцент на заинтересованность компаний в поиске, удержании и развитии талантливых сотрудников, способных принимать управленческие решения в возникающих нестандартных ситуациях развития, когда автоматизированные системы не способны вырабатывать управленческие решения. В части развития организационных структур в модели М4.0 рассматривается комбинация холакратического менеджмента для сегментов новых рынков при сохранении общей централизация управления основными ресурсами. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования для дальнейшего описания моделей развития менеджмента, отражающих реалии развития экономики в постиндустриальную эпоху.

JEL codes: F02; F21; F3; F5; G15

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-44-61>

Для цитирования: Тебекин, А.В. Формирование модели менеджмента М4.0 как новой управленческой парадигмы постиндустриальной экономики /А.В. Тебекин, Н.В. Митропольская-Родионова - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.44-61. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Введение

В современных условиях постиндустриальной эпохи существенные изменения претерпела практика менеджмента [29,35], требующая адекватного его теоретического развития, включая



модельное описание. К сожалению, существующие модели менеджмента описывают процессы управления применительно к индустриальной экономике, в то время как в настоящее время интенсивно развиваются процессы развития постиндустриальной экономики. Указанное несоответствие и предопределило выбор темы исследования.

### **Цель исследования**

Целью представленной работы является модельное описание развития современного менеджмента, отвечающего реалиям управления социально-экономическими системами в постиндустриальную эпоху.

### **Методическая база исследований**

Методическую основу исследований составили известные научные работы, посвященные рассмотрению моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0 таких авторов как Андруник А.П., Гагарина М.В. [11], Аппело Ю. [12], Баранов А., Партин Р. [13], Гумерова А.С. [16], Давыдова Т.В. [17], Мэнсфилд Э. [27], Сафонов А. [31], Семина К.С. [32], Хэмел Г. [3], а также информационно-аналитические материалы по теме исследования [1,4-6,10,14,22-25,28,30].

### **Основные результаты исследований**

Проведенные исследования показали, что в настоящее время существует достаточно широкий спектр классификационных признаков, определяющих состав моделей менеджмента.

В качестве наиболее распространенных признаков классификации моделей менеджмента выделяются:

- вид преобладающей собственности на средства производства (капиталистическая, корпоративная социалистическая);
- масштаб (иерархический уровень) объекта управления (макроэкономический, мезоэкономический, микроэкономический уровень);
- место человека в системе производительных сил (первобытнообщинный строй, рабовладельческий строй, феодальный строй, индустриальная эпоха, постиндустриальная эпоха);
- направление развитие организации (снабжение, производство, сбыт, инновационные разработки, финансирование и т.д.);
- опора на постулаты различных школ менеджмента (школа научного управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и т.д.);
- отношение к человеку как к участнику процесса создания добавленной стоимости (использование мотивационных теорий поля «Х», «У», «Z», организационного роста, социального пространства, структурно-динамической модели и т.д.);
- пространство анализируемых в моделях факторов (внешняя и внутренняя среда, сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, конкурентные позиции, перспективы рынка, перспективы развития и риски, и т.д.);
- реакция на изменения во внешней среде (адаптивные, динамические, консервативные, ситуативные и т.д.);
- следование идеям различных концепций менеджмента (концепция эмпирического подхода, концепция системного подхода, концепция поведенческого подхода, концепция ситуационного подхода, концепция культуры управления, концепция инновационного подхода, концепция управления по целям, концепция управления на основе информационных технологий, концепция управления на основе комбинаторного подхода, концепция управления на основе использования человеческого капитала, концепция управления на основе использования интеллектуального капитала организации и др.);
- степень рыночного влияния на экономику (рыночная либеральная, рыночная социальная, рыночная с элементами государственного регулирования, модель государственного управления с

развитыми рыночными отношениями, модель централизованного государственного планового управления с элементами рынка, планово-административная модель);

- стиль реализации властных полномочий (авторитарный, делегирующий, наставнический, сотрудничающий и др.);
- страновые особенности управления (американская модель, европейские модели, японская модель и др.);
- учет менталитета и системы ценностей поколений работников (победители, молчуны, бумеры, неизвестные, миллениумы, дети Индиго);
- фаза цикла индустриальной эпохи (начальная фаза М 1.0, фаза расцвета М 2.0, завершающая фаза М 3.0);
- функциональная направленность (планирование, организация, контроль и др.);
- характер описания (графические, дескриптивные, функциональные и др.);
- целеполагание (одноцелевые и многоцелевые);
- и т.п.

Проведенные исследования показывают, что только несколько из известных вариантов классификаций моделей менеджмента отражают в явном виде динамику рыночного развития. Причем наиболее сфокусировано динамику развития моделей менеджмента как процессов (в отличие, например, от концептуальных моделей) описывают модели, учитывающие фазы цикла индустриальной эпохи (М 1.0, М 2.0, М 3.0).

Проведенные исследования показали, что в настоящее время в научной литературе три поколения моделей менеджмента, учитывающие фазы цикла индустриальной эпохи, – механистическая (М1.0), биологическая (М2.0) и социальная (М3.0), нашли достаточно широкое отражение. Описание указанных моделей представлено на рис.1 [31].



**Рисунок 1** – Описание поколений моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0

Источник: [31]

Результаты выполненной систематизации основных характеристик моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0, дающие их сравнительное представление, приведены в табл.1.

**Таблица 1** – Сравнительная характеристика поколений моделей менеджмента М1.0, М2.0, М3.0

Основные характеристики	Поколение моделей менеджмента		
	М1.0	М2.0	М3.0
Причины, обусловившие формирование модели	Оформление фундаментальных основ классического менеджмента	Необходимость обновления менеджмента в связи с ростом насыщения рынка	Необходимость радикальных изменений менеджмента, обусловленное завершением эпохи индустриализации
Основные представители моделей менеджмента	И. Ансофф, А. Гастев, П. Друкер, Д. Маккалум, Т. Питерсон, Ф. Тейлор, Р. Уотернен, Г. Форд и др.	Э. Абрахамсон, Т. Браун, Д. Вулф, С. Джервестон, К. Прахалад, Л. Рид, А. Слоун, Т. Стюарт, Т. Оно, Г. Хэмел и др.	Ю. Аппело, Р. Акофф, Дж. Магидсон, Г. Эддисон и др.
Основные допущения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая стабильность внешней среды, обеспечивающая предсказуемость протекающих процессов;</li> <li>- содержание и объем выполняемых задач определен заранее;</li> <li>- иерархическая система управления в сочетании со стабильностью источников конкурентного преимущества, основной задачей управления является поиск рациональной с точки зрения эффективности использования имеющихся ресурсов и компетенции стационарной структуры организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост изменчивости внешней среды;</li> <li>- изменение состава и объема выполняемых задач;</li> <li>- непрерывная оптимизация системы, требующая отхода от механистической системы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень неопределенности внешней среды, требующий:</li> <li>- использования сценарных подходов к стратегическому планированию деятельности;</li> <li>- открытости организационной системы (учета интересов стейкхолдеров) при принятии решений;</li> <li>- формирование системы ценностей и организационной культуры, ориентированных на инновационный подход развития</li> </ul>

Основные характеристики	Поколение моделей менеджмента		
	М1.0	М2.0	М3.0
Базовые принципы управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принцип контроля,</li> <li>- принцип иерархии (управление сверху вниз),</li> <li>- принцип иерархии,</li> <li>- принцип четкого распределения ролей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принцип иерархии</li> <li>- принцип фокусировки на личности сотрудника, его заинтересованности в результатах своего труда, в повышении профессиональных навыков сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принцип сетевого управления, модель которой пришла на смену иерархической;</li> <li>- принцип сетевого управления, модель которой пришла на смену иерархической;</li> <li>- принцип фокусировки на людях взаимоотношениям между ними (как внутри организации, там и во внешней среде) взамен уделения приоритетного внимания организационной структуре и достижению рубежных финансовых результатов;</li> <li>- принцип обеспечения гибкости и адаптивности компании к быстро изменяющимся рыночным условиям</li> </ul>

Проанализируем основные характеристики моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0.

В модели менеджмента М1.0 в качестве главного объекта управления рассматриваются индивидуальные трудовые позиции работников как базовых элементов организации. То есть делается упор на управление людьми, использование их индивидуальных действий и навыков.

Кроме того, модели менеджмента М1.0 присущи следующие основные характеристики:

- акцент на использование четкой структуры, реализацию процедур и правил (включая регламентацию условий труда);
- доминирование этноцентричного типа мышления, когда мировоззрение, присущее собственной культуре рассматривается как образец (эталон) относительно которого рассматривается и выносится суждение о людях других культур и их действиях;
- иерархическая (вертикально выстроенная) система управления;
- использование стандартизированной системы стимулирования труда и построения карьерной лестницы сотрудников;
- использование формальных процедур планирования;



- опора на завоеванное доверие;
- ориентация на организацию вертикальных потоков движения информации;
- ориентация на стабильные организационные отношения (использование традиционных структур);
- ориентация на узкую специализацию работ, означающую узкий диапазон контроля;
- ориентация на формирование цепочки создания ценностей в локальной (местной) среде;
- осуществление взаимодействия с внешней средой специалистами;
- осуществление формализованного иерархического контроля и координации;
- преобладание рутинных задач;
- рассмотрение частного бизнеса, государственного сектора и некоммерческих организаций как самостоятельных объектов управления;
- реализация внутриорганизационных стратегий;
- реализация культуры однотипного поведения;
- соблюдение строгой иерархии в принятии и реализации управленческих решений;
- строгое определение границ организации.

В целом следует признать, что модель менеджмента М 1.0 достаточно подробно отражает содержание процессов управления на начальной фазе (фазе роста) индустриальной эпохи.

Далее проанализируем модель менеджмента М2.0.

В модели менеджмента М2.0 в качестве главного объекта управления рассматривается группа сотрудников – команда.

Кроме того, модели менеджмента М2.0 присущи следующие основные характеристики:

- реализация сетевых отношений с внешней средой;
- организация движения потоков информации во всех направлениях;
- принятие решений там, где для этого есть необходимая информация;
- акцент на реализацию процессов, ориентированных на результат и эффекты;
- обеспечение гибкого графика работы;
- обеспечение гибкости и вариативности в развитии карьеры сотрудников;
- реализация индивидуального подхода к стимулированию труда;
- ориентация на многообразие мнений и суждений сотрудников при обсуждении проблем и принятия решений;
- ориентация на мультикультурное мышление и поведение;
- ориентация на глобальное мышление как элемент культуры всех сотрудников в глобальной среде;
- реализация межстрановых цепочек создания добавленной стоимости (ценностей).

Необходимо отметить, что модель менеджмента М 2.0 учитывает и раскрывает особенности содержания процессов управления в фазе расцвета (фазе наивысшей эффективности) индустриальной эпохи.

Сравнение моделей менеджмента М1.0 и М2.0 в интерпретации Хэмела Г. представлено на рис.2 [3].



**Рисунок 2** – Сравнение моделей менеджмента М1.0 и М2.0 в интерпретации Хэмела Г.

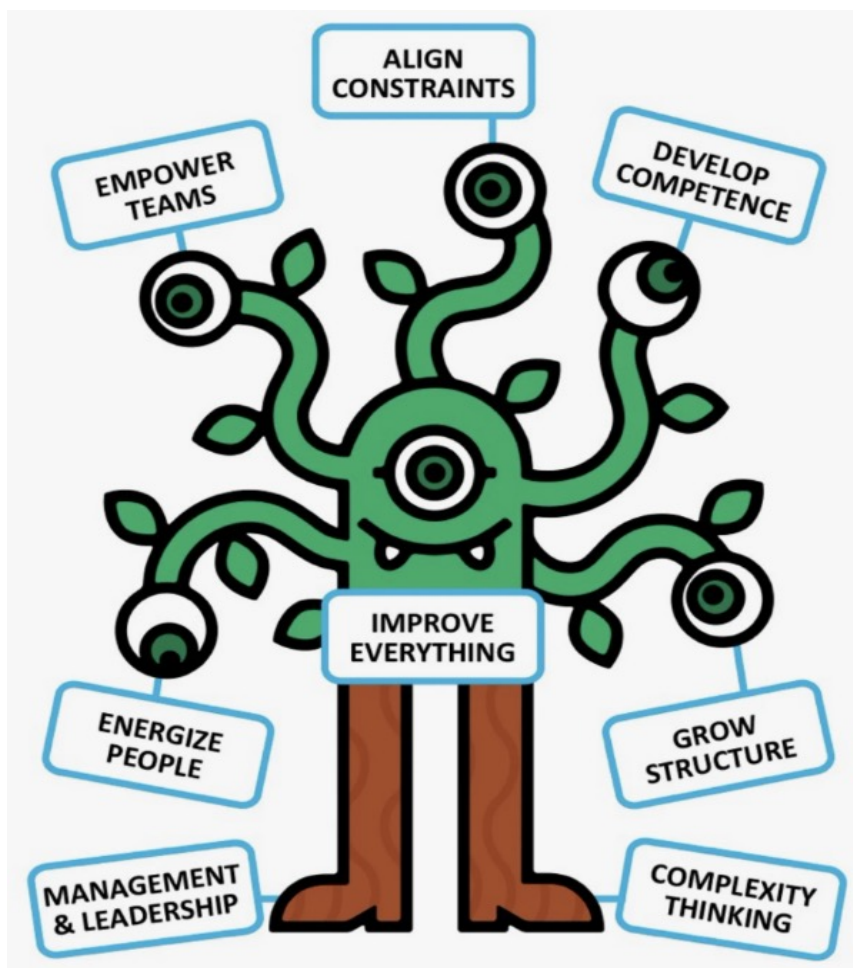
Источник: [3]

В модели менеджмента М3.0 в качестве главного объекта управления рассматривается взаимодействие между людьми.

Кроме того, модели менеджмента М3.0 присущи следующие основные характеристики:

- обеспечение функциональности исходя из представления о том, что лучшие продукты создаются при условии вовлечения стейкхолдеров в процесс создания;
- достижения качества продукции за счет организации и обеспечения совершенства всех процессов в организации;
- отказ от четких временных регламентов и сроков в реализации проектов с ориентацией на организацию работ «спринтами»;
- оперативная реакция на изменение ценности предлагаемой продукции и реализуемых бизнес-моделей во времени;
- реализация процессного подхода, при котором жесткое планирование замещается ориентацией на результат за счет реализации постоянных улучшений.

Графическое представление модели менеджмента М3.0 по Юргену Апелло, именуемое шестиглазый монстрик Марти, приведено на рис.3 [12].



**Рисунок 3** – Графическое представление модели менеджмента М3.0 (шестиглазый монстрик Марти) по Юргену Апелло

Источник: [12]

Далее проанализируем модель менеджмента М2.0.

В модели менеджмента М3.0 Ю. Апелло (рис.3), базирующейся на двух опорах (менеджмент и лидерство – с одной стороны, и сложность мышления – с другой стороны) взгляд каждого «глаза» сфокусирован на своей зоне ответственности:

- вовлечение (путем придания менеджерами людям позитивной энергии от ожидания перспектив решения поставленных задач),

- наделение властью и полномочиями (расширения полномочий команд),
- соблюдение границ (настройка ограничений),
- осуществление непрерывных улучшений,
- развитие компетенций,
- развитие (выращивание) структур.

В целом следует признать, что модель менеджмента М 3.0 достаточно подробно отражает содержание процессов управления на конечной (завершающей) фазе развития индустриальной эпохи.

Используемая сравнительная характеристика моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0, демонстрирующая смещение используемой в них парадигмы, представлена на рис.4.

Сдвиг парадигмы	Неразумная система. Механистическая модель	Система с одним разумом. Биологическая модель	Мультиразумная система. Социальная модель
	Аналитический подход	Стандартизация рабочих процессов и деталей	Разнообразие и рост
Независимые переменные	Система массового производства Генри Форда	Дивизиональная структура Альфреда Слоуна	Самообучающиеся организации
Системный подход	Общая оптимизация	Гибкость и контроль	Реконструкция
Взаимозависимые переменные	«Вундеркинды» компании FORD Исследование операций	Система бережливого производства Таити Оно	Интерактивный менеджмент Акоффа

**Рисунок 4** – Используемая сравнительная характеристика моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0, демонстрирующая смещение используемой в них парадигмы.

Источник: [22]

Проведенный анализ известных моделей менеджмента М1.0, М2.0, М3.0 позволил выявить следующие их недостатки, вызывающие необходимость их дальнейшего совершенствования и развития.

Во-первых, все из рассмотренных моделей менеджмента (М1.0, М2.0 и М3.0) были разработаны для описания индустриальной эпохи, характеризуя ее фазы:

- интенсивного развития (модель М1.0);
- вхождения в зону рыночного насыщения (модель М2.0);
- завершения эпохи индустриализации (модель М3.0).

Таким образом, существующий ряд моделей менеджмента не отражает в должной мере реалии менеджмента наступившей постиндустриальной эпохи.

Во-вторых, базовые характеристики каждой из моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0 являются в известной степени условными.

Так, например, в сравнении моделей менеджмента М1.0 и М2.0 в интерпретации Хэмела Г. (рис.2) замена местами организации и человека в логической цепочке весьма дискуссионна. И в первой фазе (М1.0), как и во второй (М2.0) именно человек создавал организацию, с одной стороны, а, с другой стороны, именно организация набирала людей для достижения намеченных целей. Так происходит и сегодня.

Кроме того, выделение в модели М2.0 в качестве конечного звена «влияния» тоже весьма



условно. Влияние не является финальным звеном, а лишь инструментом по достижению целей организации (в первую очередь прибыли для коммерческой организации) или иного полезного эффекта для некоммерческой организации. Это, с одной стороны. С другой стороны, влияние как способ достижения целей организации существовал всегда, включая доиндустриальные эпохи.

То же самое касается и смещения используемых в моделях менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0 парадигм (рис.4).

Рассматривая сравнительную характеристику моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0, демонстрирующую смещение используемых в них парадигм (рис.1, рис.4), с одной стороны, нельзя не отметить объективный последовательный рост насыщенности рынка, который сопровождался переходом от массового производства через крупно- и среднесерийное к мелкосерийному и даже единичному (уникальному). Что, собственно, и предопределило переход от индустриальной к постиндустриальной эпохе [26], опять-таки требующий эволюционное развитие систем менеджмента.

С другой стороны, и в социальной модели организации (М3.0) не исчезла необходимость в стандартизации работ, оптимизации процессов и использования теории исследования операций, присущих модели менеджмента М1.0. Также в современных моделях менеджмента сохраняются неподвластные времени, но приписываемые модели менеджмента М2.0:

- необходимость разнообразия (закон необходимого разнообразия У.Р. Эшби [2]),
- необходимость гибкости и адаптивности (agile) к изменяющимся условиям внешней среды;
- необходимость контроля получаемых результатов (в то время как необходимость планирования, организации и контроля в управлении деятельностью были признаны в Египте еще за четыре тысячи лет до нашей эры [20]);
- требования бережливости ресурсов, сформулированные в получившей широкое распространение системе «бережливое производство» Таити Оно [7], основы которой были описаны задолго до этого А.К. Гастевым [15], О.А. Ерманским [19] и Ф.У. Тейлором [9].

Следует отметить, что и сегодня в менеджменте постиндустриальной экономики, в соответствии с принципом кумулятивного эффекта в менеджменте как науке, не отпала необходимость в реализации большинства положений, присущих моделям М1.0, М2.0 и М3.0 (рис.4), начиная от поиска «вундеркиндов» (талантов, рис.5), как у Генри Форда в модели М1.0 (рис.1), и заканчивая интерактивным планированием Рассела Акоффа [8] в модели М3.0 (рис.4), базирующемся опять же на исследовании операций, присущем модели М1.0.

В-третьих, весьма дискуссионным в моделях менеджмента М1.0, М2.0, М3.0 является выделение в качестве полюсов аналитического подхода к управлению, преобладающего в модели М1.0, и системного подхода к управлению, якобы доминирующего в модели менеджмента М3.0 (см. рис.1). Очевидно, что реализации системного подхода в механистической модели организации будет гораздо эффективнее, чем в социальной модели, для которой более подойдет аналитический подход.

То же самое касается и поляризации в моделях менеджмента М1.0 и М3.0 независимых и взаимозависимых переменных (рис.1). Следует отметить, что исследование взаимной зависимости переменных и использование оценок их влияния на результат управления компанией осуществлялось задолго до формирования модели менеджмента М1.0. Для того, чтобы убедиться в этом достаточно обратиться к опыту научных финансового анализа (рис.6).

Учитывая объективную необходимость развития моделей менеджмента применительно к условиям постиндустриальной эпохи, в данном исследовании предлагается вариант модели менеджмента М4.0, отражающий развитие науки управления, востребованное современной практикой, как минимум в трех направлениях:

- цели деятельности в рыночной среде;
- характер принятия управленческих решений;
- развитие организационных структур.





**Рисунок 5** – Выделение цели «реализации потенциала каждого человека и развития его талантов» в составе национальных целей развития Российской Федерации, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024г. №309.

Источник: составлен авторами на основе [34]

Основные характеристики предлагаемой модели менеджмента М4.0 применительно к трехуровневой системе управления организацией (также сохраняющей свою актуальность)

представлены в табл.2.



**Рисунок 6** – Направления некоторых сформировавшихся в XX веке научных школ финансового анализа.

Источник: составлен авторами

**Таблица 2** – Основные характеристики предлагаемой модели менеджмента M4.0

Иерархический уровень управления	Цели деятельности в рыночной среде	Характер принятия управленческих решений	Развитие организационных структур
Высший уровень	Определение рациональных пропорций развития компании на уже существующих рынках, с одной стороны, и создаваемых новых рынках, с другой стороны	Преимущественно автоматический	Сочетание механистической и биологической моделей организационной системы

Иерархический уровень управления	Цели деятельности в рыночной среде	Характер принятия управленческих решений	Развитие организационных структур
Средний уровень	Развитие компании на существующих рынках и освоение новых рынков	Автоматизированный с использованием возможностей нейросетевых систем	Сочетание биологической и социальной моделей организационной системы
Низовой уровень	Создание новых сегментов рынков	Реализация креативных решений по тем проблемам, решение по которым (в силу их новизны) не обеспечиваются автоматизированными системам	Сочетание социальной и халократической моделей организационной системы

Необходимость реализации характеристик предлагаемой модели менеджмента М4.0, представленных в табл.2, обусловлена следующими рыночными реалиями, присущими постиндустриальной экономике.

Во-первых, интенсификация процессов насыщения рынка в сочетании с развитием научно-технического прогресса приводит к необходимости осуществления деятельности, связанной не только с продолжением конкурентной борьбы компании на уже существующих рынках, но и с созданием сегментов новых, ранее не существовавших рынков, при возрастающем рыночном спросе. При этом, в соответствии с принципами GAP-анализа (табл.3) [33], во избежание высоких рисков компании, как правило, не осуществляют квантовый скачок с существующих рынков на совершенно новые, а осуществляют определение рациональных пропорций развития компании на уже существующих рынках, с одной стороны, и создаваемых новых рынках, с другой стороны (см. табл.2).

**Таблица 3** – Модель GAP-анализа, используемая компаниями для поиска наилучших рыночных ниш (брешей) в системе координат «продукт-рынок» исходя из соотношения рисков и возможностей развития [33]

Совершенно новый продукт	Средний риск/ Несущественное развитие	Высокий риск/Среднее развитие	Очень высокий риск/ Высокие темпы развития
Новый продукт, но связанный с существующим	Слабый риск/ Несущественное развитие	Слабый риск/ Существенное развитие	Высокий риск/ Среднее развитие
Существующий продукт	Нет риска (изменений)/ нет развития	Слабый риск/ Несущественное развитие	Средний риск/ Несущественное развитие
Продукт Рынок	Существующий рынок	Новый рынок, но связанный с существующим	Совершенно новый рынок

Во-вторых, в условиях постепенного развития технологий шестого уклада компании крайне заинтересованы в поиске, удержании и развитии талантливых сотрудников («вундеркиндов» по Г. Форду – рис.4), способных создавать новые технологии, с одной стороны, и принимать управленческие решения в возникающих нестандартных ситуациях развития, когда автоматизированные системы

не способны вырабатывать управленческие решения [21].

В-третьих, до момента достижения элементами создаваемых новых сегментов рынка необходимой «критической массы», решение о выборе для них рациональных организационных структур преждевременно. Поэтому подавляющее большинство вопросов, связанных с развитием этих направлений, находится в руках инициаторов креативных идей, реализующих холакратический менеджмент [18]. Это, с одной стороны. С другой стороны, централизация управления основными ресурсами – не осталась в прошлом, как это демонстрируется при сравнении моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0 (см. рис.4).

### **Обсуждение результатов и выводы**

Исходя из того, что в современных условиях постиндустриальной эпохи существенные изменения претерпела практика менеджмента, требующая адекватного его теоретического развития, с одной стороны, а, с другой стороны, существующие модели менеджмента описывают процессы управления применительно к индустриальной экономике, в данном исследовании решалась задача модельного описания развития современного менеджмента, отвечающего реалиям управления социально-экономическими системами в постиндустриальную эпоху.

Проведенные исследования показали, что в настоящее время существует достаточно широкий спектр классификационных признаков, определяющих состав моделей менеджмента. В качестве наиболее распространенных признаков классификации моделей менеджмента выделяются: вид преобладающей собственности на средства производства; масштаб объекта управления; место человека в системе производительных сил; направление развитие организации; опора на постулаты различных школ менеджмента; отношение к человеку как к участнику процесса создания добавленной стоимости; пространство анализируемых в моделях факторов; реакция на изменения во внешней среде; следование идеям различных концепций менеджмента; степень рыночного влияния на экономику; стиль реализации властных полномочий; страновые особенности управления; учет менталитета и системы ценностей поколений работников; фаза цикла индустриальной эпохи; функциональная направленность; характер описания; целеполагание; и т.п.

Проведенные исследования показывают, что только несколько из известных вариантов классификаций моделей менеджмента отражают в явном виде динамику рыночного развития. Причем наиболее сфокусировано динамику развития моделей менеджмента как процессов (в отличие, например, от концептуальных моделей) описывают модели, учитывающие фазы цикла индустриальной эпохи (М 1.0, М 2.0, М 3.0).

Проведенные исследования показали, что в настоящее время в научной литературе три поколения моделей менеджмента, учитывающие фазы цикла индустриальной эпохи, – механистическая (М1.0), биологическая (М2.0) и социальная (М3.0), нашли достаточно широкое отражение.

Анализ основные характеристики моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0 показал следующее.

В модели менеджмента М1.0 в качестве главного объекта управления рассматриваются индивидуальные трудовые позиции работников как базовых элементов организации. То есть делается упор на управление людьми, использование их индивидуальных действий и навыков.

Анализ основных характеристик, присущих модели менеджмента М1.0, показал, что она достаточно подробно отражает содержание процессов управления на начальной фазе (фазе роста) индустриальной эпохи.

В модели менеджмента М2.0 в качестве главного объекта управления рассматривается группа сотрудников – команда.

Анализ основных характеристик, присущих модели менеджмента М2.0, показал, что она учитывает и раскрывает особенности содержания процессов управления в фазе расцвета (фазе наивысшей эффективности) индустриальной эпохи.

В модели менеджмента М3.0 в качестве главного объекта управления рассматривается взаимодействие между людьми.



Анализ основных характеристик, присущих модели менеджмента М3.0, показал, что она достаточно подробно отражает содержание процессов управления на конечной (завершающей) фазе развития индустриальной эпохи.

Проведенный анализ известных моделей менеджмента М1.0, М2.0, М3.0 позволил установить, что существующий их ряд не отражает в должной мере реалии менеджмента наступившей постиндустриальной эпохи.

Рассмотрение сравнительной характеристики моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0, демонстрирующую смещение используемых в них парадигм, с одной стороны, нельзя не отметить объективный последовательный рост насыщенности рынка, который сопровождался переходом от массового производства через крупно- и среднесерийное к мелкосерийному и даже единичному (уникальному). Что, собственно, и предопределило переход от индустриальной к постиндустриальной эпохе, опять-таки требующий эволюционное развитие систем менеджмента.

С другой стороны, и в социальной модели организации (М3.0) не исчезла необходимость в стандартизации работ, оптимизации процессов и использования теории исследования операций, присущих модели менеджмента М1.0. Также в современных моделях менеджмента сохраняются неподвластные времени, но приписываемые модели менеджмента М2.0: необходимость разнообразия; необходимость гибкости и адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды; необходимость контроля получаемых результатов; требования бережливости ресурсов.

Отмечается, что и сегодня в менеджменте постиндустриальной экономики, в соответствии с принципом кумулятивного эффекта в менеджменте как науке, не отпала необходимость в реализации большинства положений, присущих моделям М1.0, М2.0 и М3.0, начиная от поиска «вундеркиндов», как у Генри Форда в модели М1.0, и заканчивая интерактивным планированием Рассела Акоффа в модели М3.0, базирующемся опять же на исследовании операций, присущем модели М1.0.

В то же время весьма дискуссионным в моделях менеджмента М1.0, М2.0, М3.0 является выделение в качестве полюсов аналитического подхода к управлению, превалирующего в модели М1.0, и системного подхода к управлению, якобы доминирующего в модели менеджмента М3.0. Очевидно, что реализации системного подхода в механистической модели организации будет гораздо эффективнее, чем в социальной модели, для которой более подойдет аналитический подход.

То же самое касается и поляризации в моделях менеджмента М1.0 и М3.0 независимых и взаимозависимых переменных, которые были осуществлены задолго до формирования модели менеджмента М1.0.

Учитывая объективную необходимость развития моделей менеджмента применительно к условиям постиндустриальной эпохи, в данном исследовании предлагается вариант модели менеджмента М4.0, отражающий развитие науки управления, востребованное современной практикой, как минимум в трех направлениях: цели деятельности в рыночной среде; характер принятия управленческих решений; развитие организационных структур.

Показано, что необходимость реализации характеристик предлагаемой модели менеджмента М4.0 обусловлена следующими рыночными реалиями, присущими постиндустриальной экономике.

Во-первых, интенсификация процессов насыщения рынка в сочетании с развитием научно-технического прогресса приводит к необходимости осуществления деятельности, связанной не только с продолжением конкурентной борьбы компании на уже существующих рынках, но и с созданием сегментов новых, ранее не существовавших рынков, при возрастающем рыночном спросе. При этом, в соответствии с принципами GAP-анализа, во избежание высоких рисков компании, как правило, не осуществляют квантовый скачок с существующих рынков на совершенно новые, а осуществляют определение рациональных пропорций развития компании на уже существующих рынках, с одной стороны, и создаваемых новых рынках, с другой стороны.

Во-вторых, в условиях постепенного развития технологий шестого уклада компании крайне заинтересованы в поиске, удержании и развитии талантливых сотрудников, способных создавать

новые технологии, с одной стороны, и принимать управленческие решения в возникающих нестандартных ситуациях развития, когда автоматизированные системы не способны выработать управленческие решения.

В-третьих, до момента достижения элементами создаваемых новых сегментов рынка необходимой «критической массы», решение о выборе для них рациональных организационных структур преждевременно. Поэтому подавляющее большинство вопросов, связанных с развитием этих направлений, находится в руках инициаторов креативных идей, реализующих холакратический менеджмент. Это, с одной стороны. С другой стороны, централизация управления основными ресурсами – не осталась в прошлом, как это демонстрируется при сравнении моделей менеджмента М1.0, М2.0 и М3.0.

Таким образом, в данной работе на основе исследования сущности и содержания моделей менеджмента поколений М1.0, М2.0 и М3.0, отражающих процессы управления применительно к индустриальной эпохе, обоснована модель менеджмента М4.0, адекватно отражающая процессы управления в современных условиях постиндустриального развития как минимум в трех направлениях: цели деятельности в рыночной среде; характер принятия управленческих решений; развитие организационных структур. Отличительной особенностью формирования модели менеджмента М4.0 явилось использование кумулятивного эффекта, отражающего учет научных наработок менеджмента на предыдущих этапах, а не противопоставление новой модели предыдущим, присущее модельному ряду М1.0, М2.0, М3.0.

Представляется, что полученные результаты могут быть использованы как для последующей детализации модели менеджмента М4.0, так и для дальнейшего описания моделей развития менеджмента.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Менеджмент 2.0» не прилетит к нам из космоса. <https://www.e-executive.ru/management/practices/1895089-menedzhment-2-0-ne-priletit-k-nam-iz-kosmosa> (дата обращения 31.12.2024)
2. Ashby W.R. Introduction to Cybernetics.— Chapman & Hall, 1956. – 295 p.
3. Hamel G., What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation. Jossey-Bass; 1 edition (February 1, 2012), — 304 p.
4. Management 3.0 – Agile-подход к управлению в бизнесе. <https://spark.ru/user/109548/blog/53271/management-3-0-agile-podhod-k-upravleniyu-v-biznese> (дата обращения 31.12.2024)
5. Management 3.0. <https://scrumtrek.ru/certification/management-3-0/> (дата обращения 31.12.2024)
6. Management 3.0: Why you should get to know this Model? <https://www.mjvinnovation.com/blog/what-is-management-3-0/> (дата обращения 31.12.2024)
7. Ohno T. Workplace Management. - Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1988. – 155 p.
8. Russell L. Ackoff, Jason Magidson, Herbert J. Addison. Idealized Design: How to Dissolve Tomorrow's Crisis... Today Creating an Organization's Future.— Wharton School Publishing, 2006.– 336 p.
9. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers, New York, 1911. – 144 p.
10. Types of Management: From Management 1.0 to 3.0. <https://management30.com/learn/management-types/> (дата обращения 31.12.2024)
11. Андруник А.П., Гагарина М.В. Многоуровневая модель управления инновационными организациями в свете новой парадигмы «МЕНЕДЖМЕНТ 2.0» // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12802> (дата обращения 31.12.2024)
12. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 534 p.
13. Баранов А., Партин Р. Менеджмент 2.0 или Парадигма устойчивого для эпохи. «Business Excellence», Апрель 2012. <https://ria-stk.ru/ds/adetail.php?ID=62177> (дата обращения 31.12.2024)
14. Бушманов А. Принципы Менеджмента 3.0. <https://agilemasters.ru/2019/08/02/princzipy-menedzhmenta-3-0/> (дата обращения 31.12.2024)
15. Гастев А.К. Как надо работать [Текст]: практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев; под общ. ред. Н. М. Бахраха [и др.]. - Изд. 3-е. - Москва: URSS: Либроком, 2011. – 477 с.
16. Гумерова А.С. Трансформация моделей менеджмента. // Форум молодых ученых, № (43), 2020, с. 106-110.
17. Давыдова Т.В. Современный менеджмент: понятие и концепции. // Экономика и предпринимательство, № 1, 2023, с.1440-1443.
18. Егорова А.А., Тебекин А.В. Холакратический инженерный менеджмент как новое направление в управленческой науке. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2023. №1. С. 62-73.
19. Ерманский О.А. Научная организация труда и производства и система Тэйлора. — Москва: Гос. изд., 1925.— 380 с.
20. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 2007. – 239 с.
21. Кривцов А.И., Тебекин А.В., Юнусов Л.А. Анализ требований к развитию трудовых ресурсов гидрометеорологических служб в современных условиях. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2024. Т. 20. №10(439). С. 1954-1975.
22. Кузин Д.В. Современные теории менеджмента. <https://ppt-online.org/652589> (дата обращения 31.12.2024)
23. Литвинова Е. Что такое Менеджмент 3.0. [https://elenalitvinova.com/special/management30\\_whatis](https://elenalitvinova.com/special/management30_whatis) (дата обращения 31.12.2024)
24. Ломакина М. Менеджмент 1.0; 2.0; 3.0. <https://prezi.com/h07zqpg9v5ua/10-20-30/> (дата

обращения 31.12.2024)

25. Менеджмент 1.0 vs Менеджмент 2.0. <https://tenchat.ru/media/1075040-menedzhment-10-vs-menedzhment-20>(дата обращения 31.12.2024)

26. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. Теоретическая модель нового индустриального общества второго поколения и проблемы практического воплощения ноономики. // Теоретическая экономика. 2021.№3(75). С. 59-70.

27. Мэнсфилд Э. Экономика научно-технического прогресса [Текст] / Э. Мэнсфилд; Сокращенный пер. с англ. под ред. д-ра экон. наук Е. М. Четыркина; Предисл. чл.-кор. АН СССР Л. М. Гатовского и д-ра экон. наук Д. С. Львова. - Москва: Прогресс, 1970. - 237 с.

28. Новый менеджмент. <https://schoollink.ru/management/glossary/3357/>(дата обращения 31.12.2024)

29. Петров В.С., Тебекин А.В. Анализ процессов трансформации основных положений эффективного менеджмента при движении общества от индустриальной к постиндустриальной экономике. // Стратегии бизнеса. 2018.№12(56). С. 3-12.

30. П-менеджмент: фундамент для формирования нового управленческого подхода. <https://timlevitskiy.ru/tpost/clxvo8jeu1-p-menedzhment-fundament-dlya-formirovani> (дата обращения 31.12.2024)

31. Сафонов А. Деловое совершенство: эволюция менеджмента от механистического к социальному типу организации. // Business Excellence, №8, 2022. С.40-45.

32. Семина К.С. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0. // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral» №4(2) 2019, с. 434-442.

33. Тебекин А.В. Управление в организационных системах с использованием метода GAP-анализа. // Журнал технических исследований. 2022. Т. 8.№4. С. 10-22.

34. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024г. №309 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030года и на перспективу до 2036года”. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения 31.12.2024)

35. Чаленко И.А. Изменение парадигмы менеджмента при переходе к посткапитализму. Постиндустриальный менеджмент. // Психология, социология и педагогика. 2014. № 12. [Электронный ресурс]. URL:<https://psychology.snauka.ru/2014/12/4102>(дата обращения 31.12.2024)



# Formation of the M4.0 management model as a new management paradigm for the post-industrial economy

**Tebekin Alexey Vasilyevich**

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor

Lomonosov Moscow State University, Institute for Advanced Training of Executives and Specialists, Academy of Labour and Social Relations, Moscow, Russia

E-mail: Tebekin@gmail.com

**Mitropolskaya-Rodionova Nadezhda Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Odintsovo Branch of Moscow State Institute of International Relations (University), Odintsovo, Russia

E-mail: n.v.mitropolskaya-ro@mail.ru

---

## KEYWORDS.

formation, management model M4.0, new post-industrial economy, goals of activity in a market environment, management paradigm, nature of management decision-making, development of organizational structures

## ABSTRACT.

The relevance of the presented study is determined by the fact that in the modern conditions of the post-industrial era, management practice has undergone significant changes, requiring an adequate model description. The purpose of the presented work is a model description of the development of modern management that meets the realities of managing socio-economic systems in the post-industrial era. The scientific novelty of the results lies in the fact that, based on the study of the essence and content of the models of generations M1.0, M2.0 and M3.0 formed in the 20th century, as a result of identifying significant features, the management model M4.0 is substantiated, adequately reflecting the management processes in modern conditions of post-industrial development in at least three directions: objectives of activities in a market environment; the nature of making management decisions; development of organizational structures. It is shown that in terms of the objectives of activities in the market environment in the M4.0 model, it is necessary not only to continue the company's competitive struggle in existing markets, but also to create segments of new, previously non-existent markets, with increasing market demand. In terms of making management decisions, the M4.0 model emphasizes the interest of companies in finding, retaining and developing talented employees who are capable of making management decisions in emerging non-standard development situations when automated systems are not capable of developing management decisions. In terms of developing organizational structures, the M4.0 model considers a combination of holacratic management for new market segments while maintaining the overall centralization of management of key resources. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use for further description of management development models reflecting the realities of economic development in the post-industrial era.

---

# Проблемы рынка труда России и Санкт-Петербурга и его адаптация к санкционному давлению

Елкина Ольга Сергеевна 

Доктор экономических наук, профессор,  
Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация  
E-mail: elkina-os@ranepa.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

рынок труда, санкции, адаптация к санкциям, рыночные реакции на санкции, меры государственной поддержки, тренды развития рынка труда

## АННОТАЦИЯ

Изучение проблем рынка труда в условиях санкций представляет собой актуальную задачу, поскольку изменения в экономике неизбежно затрагивают занятость населения, уровень безработицы и требования к квалификации работников. Санкционные ограничения привели к трансформации множества отраслей, что отразилось как на кадровом спросе, так и на возможностях трудоустройства. Многие предприятия столкнулись с сокращением персонала из-за разрыва международных связей и снижения объема заказов. В то же время некоторые сферы, такие как производство, сельское хозяйство и ИТ, начали испытывать дефицит специалистов. Это повлекло за собой необходимость быстрой адаптации рынка труда к новым условиям, включая переобучение работников и развитие новых направлений профессиональной деятельности. В этой связи целью статьи является систематизация проблем рынка труда России и Санкт-Петербурга и его адаптации к санкционному давлению. Задачами исследования являются: выявить проблемы рынка труда, сложившиеся под воздействием санкций; систематизировать успешные практики адаптации к сложившимся новым условиям; спрогнозировать тренды развития регионального рынка труда. В качестве результатов исследования в статье систематизированы проблемы рынка труда России и Санкт-Петербурга в период с 2022 по 2024 год с анализом причин; на основе статистических данных классифицированы и систематизированы направления адаптации рынка к санкционному давлению от государственной поддержки до естественных рыночных реакций; определены долгосрочные тренды развития рынка труда и угрозы, формирующиеся под влиянием адаптационной политики. Анализ рынка труда проведен в отраслевом разрезе, с исследованием эффективных практик предприятий, успешно реализованных для нейтрализации проблем занятости.

JEL codes: E24, E26, E64, J2, J48, J4

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-62-80>

Для цитирования: Елкина, О.С. Проблемы рынка труда России и Санкт-Петербурга и его адаптация к санкционному давлению / О.С. Елкина. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.62-80. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Введение

Санкционные ограничения привели к изменениям в экономике, трансформации множества отраслей, что отразилось как на кадровом спросе, так и на возможностях трудоустройства. Многие предприятия столкнулись с сокращением персонала из-за разрыва международных связей и снижения объема заказов. В то же время некоторые сферы, такие как производство, сельское хозяйство и ИТ, начали испытывать дефицит специалистов. Это повлекло за собой необходимость быстрой адаптации рынка труда к новым условиям, включая переобучение работников и развитие новых направлений профессиональной деятельности.

Среди отечественных ученых нет единого мнения о степени адаптивности города к новым

условиям: одни указывают на успешную перестройку системы занятости, другие – на нарастающие структурные проблемы. В целом, все сложившиеся точки зрения можно разделить на три направления:

- оптимистическая точка зрения, акцентирующая внимание на гибкости и переориентации рынка труда;

- критическая позиция, подчеркивающая структурные изменения и отток кадров;

- компромиссная точка зрения, фиксирующая внимание на дифференцированной адаптации.

Исследователи, придерживающиеся оптимистического взгляда на рынок труда, утверждают, что санкции стимулировали развитие локальных производств, особенно в ИТ, машиностроении и фармацевтике, что компенсировало потери в занятости [26]. Они отмечают позитивные изменения, вызванные санкциями, потому что компании ускорили внедрение цифровых платформ, что позволило сохранить продуктивность даже при сокращении иностранных ресурсов [27].

Критическая позиция влияния санкций отмечает негативные изменения на рынке труда, связанные со структурными проблемами и оттоком кадров. В частности, Семенов В.Л. в своих исследованиях оспаривает тезис об успешной адаптации, указывая на массовую эмиграцию ИТ-специалистов и инженеров. Он говорит о том, что «. до 15% высококвалифицированных кадров покинули Санкт-Петербург в 2022-2023 года, что создало долгосрочные риски для инновационного сектора [28. с.12]». Группа исследователей, придерживающаяся этой точки зрения, отмечает рост неформального сектора, особенно в сфере услуг, что, по их мнению, свидетельствует о снижении качества рабочих мест. Работники, потерявшие официальную занятость, переходят в «серый» сектор, что подрывает устойчивость рынка труда [29].

Исследователи, придерживающиеся компромиссного взгляда, говорят о разделенном эффекте для различных отраслей, когда одни сектора, такие как ИТ и оборонный сектор демонстрируют рост рабочих мест, другие, такие как автомобильная промышленность, туризм, розничная торговля сталкиваются с кризисом занятости. Меры государственной в виде программ переобучения и т.п. смягчили удар, но не решили проблемы занятости полностью.

Очевидно, что разнообразие точек зрения требует более детального исследования для оценки процессов, происходящих на рынке труда Санкт-Петербурга. Мы видим, что в текущих условиях компании пересматривают кадровую политику, меняют условия найма и предлагают новые форматы занятости, включая удаленную работу и самозанятость. Государственные программы поддержки занятости также играют важную роль, помогая минимизировать потери рабочих мест. Однако их эффективность требует детального анализа, поскольку последствия санкций продолжают развиваться, а рынок труда остается в нестабильном состоянии.

Особенно остро эти изменения ощущаются в Санкт-Петербурге, где исторически развиты высокотехнологичные отрасли, наукоемкое производство и крупный сектор услуг. Сложившаяся ситуация требует не только мониторинга текущих проблем, но и разработки долгосрочных стратегий для стабилизации рынка труда, создания новых рабочих мест и повышения квалификации работников в условиях меняющейся экономической реальности.

### **Результаты исследования**

Проблемы рынка труда России и Санкт-Петербурга в условиях санкций можно систематизировать следующим образом.

#### *1. Проблема дефицита кадров.*

С 2022 по 2024 годы Россия столкнулась с заметным оттоком высококвалифицированных специалистов в сферах ИТ, науки, инженерии и других интеллектуальных отраслях. Согласно данным Министерства цифрового развития, в декабре 2022 года около 100 000 российских ИТ-специалистов покинули страну и не вернулись. Это составляло до 10% сотрудников ИТ-компаний. Примечательно, что 80% из них продолжают работать на российские компании, находясь в дружественных странах [9]. Результаты исследования, проведенного агентством NewHR свидетельствуют, что 16% ИТ-

специалистов, уехавших за рубеж в период с 2022 по 2024 годы, уже вернулись в Россию, однако общее количество специалистов, покинувших страну, остается значительным. Интерес к зарубежному рынку остается высоким, что создает риски новых волн эмиграции в будущем [17].

В научной сфере, по данным Российской академии наук, количество уезжающих высококвалифицированных специалистов увеличилось с 12 000 в 2012 году до 70 000 в 2021 году. В целом, отток специалистов из России оказывает значительное влияние на ключевые отрасли экономики, что требует принятия мер по удержанию и возвращению талантливых профессионалов.

Санкт-Петербург, как крупнейший научно-технологический центр, находится под воздействием сложившихся тенденций. В 2023 году количество вакансий в городе превысило показатели 2022 года более чем на треть, а за двухлетний период (2022–2024 годы) спрос на персонал вырос на 62%. Однако число резюме за этот же период увеличилось лишь на 4%, что свидетельствует о несоответствии между спросом и предложением на рынке труда [18].

К концу третьего квартала 2024 года российским предприятиям не хватало около 2 миллионов работников. Соотношение числа официальных соискателей и открытых вакансий составило 1 к 5, что является минимальным значением с 2005 года. К отраслям, испытывающим наибольший дефицит кадров, относится промышленность и ИТ. Подтверждением этого является то, что в ИТ-сфере наблюдался значительный рост зарплатных предложений, что свидетельствует о высоком спросе на квалифицированных работников. Компании, занимающиеся предоставлением услуг и логистикой, также сообщали о нехватке персонала, что отражалось на увеличении количества вакансий и росте заработных плат. Максимальный темп прироста спроса на персонал продемонстрировала сфера гостинично-ресторанного бизнеса. За два последних года количество вакансий увеличилось на 63% [18].

Причинами сложившегося дефицита кадров послужили:

1. Снижение числа молодых специалистов. Анализ показал уменьшение числа специалистов в возрасте от 25 до 29 лет на 724 тысячи человек, а в возрасте от 30 до 34 лет — на 524 тысячи человек. Это указывает на дефицит молодых специалистов в ключевых отраслях [25].

2. Экономические факторы. Общее замедление экономики, связанное с повышением ключевой ставки Центробанка, привело к снижению числа вакансий в 11 из 20 отраслей, что также влияет на структуру спроса и предложения на рынке труда [15].

### 2. Сокращение миграционного притока.

По данным Росстата, в январе—июле 2024 года миграционный прирост составил 75,9 тыс. человек, что почти вдвое меньше по сравнению с аналогичным периодом 2023 года, когда прирост достигал 139,9 тыс. человек [14]. Основными причинами этого снижения являются усиление контроля и введение ограничений на въезд, что привело к ослаблению международного миграционного прироста.

Кроме того, антимиграционная кампания российских властей в 2024 году привела к уменьшению числа въезжающих мигрантов примерно на 200 тыс. человек по сравнению с 2022 годом, что увеличило дефицит на российском рынке труда на 10%.

Внутренние миграционные потоки также претерпели изменения: в первом полугодии 2024 года 62 региона России зафиксировали отток населения в результате межрегионального обмена [23].

Основные причины ослабления миграционного потока можно систематизировать следующим образом (см. Таблицу 1).

**Таблица 1** – Причины сокращения миграционного потока в России в период 2022-2024 годы

Причины	Пояснения
Геополитическая ситуация и международные санкции	После начала специальной военной операции на Украине в феврале 2022 года многие страны ввели санкции против России. Это привело к ухудшению экономической ситуации, снижению инвестиционной



Причины	Пояснения
	<p>привлекательности и ограничению международных связей. Усложнились условия для въезда и выезда из страны, что могло повлиять на миграционные потоки.</p>
Экономические факторы	<p>Экономические трудности, вызванные санкциями, инфляцией и девальвацией рубля, снизили привлекательность России для трудовых мигрантов. Сокращение числа рабочих мест и снижение уровня заработной платы в некоторых секторах экономики могли сделать Россию менее привлекательной для мигрантов</p>
Изменения в миграционной политике	<p>Российские власти ужесточили миграционное законодательство, включая правила регистрации, трудоустройства и пребывания иностранных граждан. Введены дополнительные ограничения для граждан некоторых стран, что могло сократить приток мигрантов</p>
Демографические изменения	<p>В России наблюдается естественное сокращение численности населения, что влияет на общий миграционный баланс. Снижение рождаемости и старение населения также влияют на потребность в трудовых мигрантах</p>
Пандемия COVID-19 и ее последствия	<p>Хотя пандемия официально завершилась, ее последствия продолжают сказываться на миграционных процессах. Многие страны, включая Россию, сохраняют ограничения на въезд и выезд. Экономические последствия пандемии также могли повлиять на миграционные настроения.</p>
Конкуренция со стороны других стран	<p>Другие страны, такие как Турция, страны ЕС и государства Персидского залива, активно привлекают трудовых мигрантов, предлагая более выгодные условия труда и жизни. Это могло привести к перераспределению миграционных потоков в пользу других регионов</p>
Социальные и культурные факторы	<p>Усиление ксенофобских настроений в обществе и ужесточение контроля за мигрантами могли сделать Россию менее привлекательной для иностранцев. Проблемы с интеграцией мигрантов и случаи дискриминации также могли повлиять на их решение приезжать в Россию</p>
Военная мобилизация и ее последствия	<p>Частичная мобилизация, объявленная в России в 2022 году, привела к оттоку части населения, включая иностранных граждан и трудовых мигрантов. Многие мигранты могли покинуть страну из-за опасений быть вовлеченными в военные действия.</p>
Снижение притока из стран СНГ	<p>Страны СНГ традиционно являются основным источником миграции в Россию. Однако экономические трудности в этих странах, а также изменения в их миграционной политике могли сократить приток граждан из этих государств.</p>
Глобальные тенденции	<p>В мире наблюдается общее снижение мобильности населения из-за экономической нестабильности, политических кризисов и изменений в глобальной миграционной политике</p>

### *3. Деформация структуры занятости.*

В 2022–2023 годах ряд отраслей российской экономики столкнулись с серьезными вызовами из-за санкций, ухода иностранных компаний и общего экономического спада. Это привело к сокращению рабочих мест в этих секторах. Например, после ухода зарубежных автопроизводителей (Volkswagen, Renault, Hyundai и др.) и проблем с поставками комплектующих, производство и продажа автомобилей в России значительно сократилось. Как результат произошло массовое увольнение работников. Например, только закрытие завода Hyundai привело к сокращению 2000 рабочих мест.

Санкции вызвали кризис в авиационной отрасли. Уменьшилось число рейсов, закрылись международные направления, остановилось обслуживание иностранных самолетов (Boeing, Airbus), прекратились поставки запчастей. Все это привело к тому, что авиакомпании были вынуждены сокращать штат. По оценкам экспертов, только в 2022 году в авиационной отрасли было сокращено от 20 до 30% сотрудников. Из-за ухода международных ретейлеров (IKEA, H&M, Zara, McDonald's и др.) по данным Росстата, в торговом секторе было сокращено порядка 200000 рабочих мест. Санкции против российских банков и уход международных финансовых компаний (Visa, Mastercard и др.) привели к необходимости оптимизировать штат из-за снижения объемов бизнеса. По данным ЦБ РФ, в 2022 году это привело к сокращению около 5-10% сотрудников.

### *4. Рост теневого рынка труда, увеличение самозанятых и неофициально работающих граждан.*

По данным Федеральной налоговой службы (ФНС), к 1 января 2025 года количество зарегистрированных самозанятых в Российской Федерации достигло 12,2 млн. человек, что на 3 млн. больше по сравнению с 2024 годом [8], и на 6 млн. человек больше по сравнению с 2023 годом [21].

По мнению экспертов, в третьем квартале 2024 года число занятых в неформальном секторе экономики России достигло 15,8 млн человек, что составляет 21,3% от общей занятости населения. Это максимальный показатель с 2016 года [19]. Темпы роста тоже впечатляют. В 2023 году потенциальное число граждан, занятых в теневой экономике, оценивалось в 9,6 млн человек.

Рост теневого сектора рынка труда объясняется действием ряда факторов:

- нестабильностью экономической ситуации и дефицитом кадров в официальном секторе;
- упрощением процедуры регистрации и налоговых условий для самозанятых, что стимулирует граждан к переходу в этот статус;
- желанием работодателей сократить издержки, привлекая сотрудников без официального оформления.

### *5. Проблема занятости молодежи, связанная со сложностями с поиском работы у выпускников вузов из-за ограниченного количества вакансий.*

По данным Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга, уровень безработицы среди молодежи (в возрасте 15–24 лет) в 2022–2023 годах вырос. Это связано с сокращением числа вакансий и ужесточением конкуренции на рынке труда. В 2022 году уровень безработицы среди молодежи в России в целом составил около 15–17%, что выше среднего уровня по стране (около 4%).

Высокие проценты безработицы среди выпускников вузов объясняются тем, что многие выпускники сталкиваются с отсутствием опыта работы, а это делает их менее конкурентоспособными на фоне более опытных соискателей. И в условиях экономического кризиса компании предпочитают нанимать сотрудников с опытом, сокращая программы для молодых специалистов.

Несмотря на то, что IT-сектор долгое время считался перспективным для молодежи, в 2022–2023 годах он также столкнулся с трудностями. Уход международных компаний и сокращение инвестиций привели к уменьшению числа вакансий для junior-специалистов. Банки и финансовые компании свернули или сократили программы стажировок и карьерного роста для выпускников. Уход международных ретейлеров и снижение потребительского спроса привели к тому, что молодежь, которая традиционно находила работу в этой отрасли, столкнулась с ограниченным спросом в самой отрасли.

В условиях санкций и проблем с поставками комплектующих многие производственные

предприятия сократили набор сотрудников. Это привело к тому, что выпускники технических вузов стали сталкиваться с трудностями при трудоустройстве по специальности.

В 2022–2023 годах количество вакансий для молодых специалистов в Санкт-Петербурге сократилось на 20–30% по сравнению с докризисным периодом. В 2024 году каждый пятый молодой человек в возрасте до 25 лет испытывал трудности с поиском работы в Санкт-Петербурге. Наиболее востребованными оставались специалисты в IT, инженерии и медицине, но даже в этих отраслях конкуренция среди выпускников выросла. Власти Санкт-Петербурга пытались решить проблему через программы стажировок и трудоустройства. Например, в 2023 году было организовано около 5 000 стажировок для выпускников. Однако этих мер было недостаточно для покрытия спроса на рабочие места.

Причины проблем с трудоустройством молодежи можно систематизировать следующим образом (см. таблицу 2).

**Таблица 2 – Систематизация причин проблем с трудоустройством молодежи**

Причина	Пояснения
Экономический кризис	Санкции и уход международных компаний привели к сокращению числа вакансий. Компании стали более осторожно подходить к найму новых сотрудников, предпочитая опытных специалистов
Несоответствие образования требованиям рынка	Многие выпускники вузов сталкиваются с тем, что их знания и навыки не соответствуют требованиям работодателей. Это особенно актуально для гуманитарных специальностей
Снижение числа программ для молодых специалистов	Многие компании сократили или закрыли программы стажировок и обучения для выпускников.

Анализ причин проблем с трудоустройством молодежи позволяет оценить перспективы этой ситуации. Очевидно, что ситуация с занятостью молодежи останется сложной. Экономические санкции и структурные изменения в экономике продолжают влиять на рынок труда. Власти и образовательные учреждения планируют усилить программы переподготовки и повышения квалификации для выпускников. Однако без значительного улучшения экономической ситуации проблема занятости молодежи будет оставаться актуальной.

*6. Ограниченный доступ к западным технологиям и оборудованию снижает производительность и требует вложения ресурсов в переподготовку кадров.*

Согласно опросу Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, проведенному в августе 2024 года, 53% промышленных предприятий сообщили об отсутствии в России альтернативных поставщиков для замены импортного оборудования и комплектующих, что негативно сказалось на их производительности [1]. Россия активно пытается развивать собственные технологии, но процесс требует времени. Санкции затруднили поставки оборудования и запчастей, что увеличило сроки реализации проектов.

После приостановки деятельности в России таких крупных западных ИТ-компаний, как SAP, Microsoft, IBM и Oracle в марте 2022 года, российские организации столкнулись с необходимостью перехода на отечественные программные продукты. Это потребовало времени и ресурсов на адаптацию и обучение персонала, что временно снизило эффективность работы.

В целом, ограничение доступа к западным технологиям привело к необходимости адаптации российских предприятий через поиск альтернативных решений и активное инвестирование в переподготовку и обучение персонала.

*7. Несоответствие квалификации сотрудников новым требованиям.*

Санкции вынудили компании переходить на отечественные или альтернативные (например, китайские) технологии, что потребовало новых навыков от сотрудников. Произошла смена оборудования на Российское или азиатское, что привело к необходимости активного обучения персонала работе с новыми системами. Ускорение процессов цифровизации в условиях санкций потребовало повышения квалификации в ИТ-сфере.

Для решения этой проблемы, с 2022 года в России было запущено более 1,5 тысяч программ переподготовки и повышения квалификации. В Санкт-Петербурге такие программы активно внедрялись на базе ведущих вузов, таких как СПбГУ, ИТМО, Политехнический университет. По данным Минтруда, в 2022–2023 годах более 2 миллионов человек прошли переподготовку. В Санкт-Петербурге этот показатель составил около 150 тысяч человек.

8. Рост инфляции и нестабильность экономики приводят к снижению покупательной способности. Произошло увеличение нагрузки на социальные службы из-за роста безработицы в отдельных секторах.

В 2022 году инфляция в России достигла 11,9%, что стало максимальным показателем с 2015 года. Основными причинами стали санкции, девальвация рубля, разрушение логистики и рост цен на импортные товары. В 2023 году инфляция несколько замедлилась, но оставалась высокой — около 7,4%. В 2024 году произошло снижение инфляции до 5–6%, однако она останется выше докризисных уровней (4–5% в 2021 году).

Последствием стало падение реальных доходов и потребительских расходов населения. С 2022 по 2023 года доходы упали на 2,3%, а расходы на 4,7%. Население стало экономить на непродовольственных товарах и услугах. Вырос уровень бедности в стране и уровень безработицы, пиковые значения которых пришлось на конец 2022 года. В Санкт-Петербурге уровень безработицы был ниже, чем по стране, но выше докризисных показателей (например, в 2021 - 3,8%, в 2023 году – 4,7%).

Рост бедности и безработицы привёл к увеличению нагрузки на социальные службы. В 2022 году количество обращений в центры занятости выросло на 25%, а в Санкт-Петербурге — на 20%. Увеличились расходы на выплату пособий по безработице (в 2022 году на 30%, в 2023 году еще на 15%).

Для смягчения последствий роста безработицы государство приняло ряд мер. В 2022 году максимальный размер пособия по безработице был увеличен до 12 792 рублей, хотя средний размер выплат оставался низким — около 5 000 рублей. Были запущены программы временной занятости, переобучения и общественных работ, которые охватили более 500 тысяч человек. Однако для снижения нагрузки на социальные службы потребуется дальнейшее развитие экономики, создание новых рабочих мест и повышение квалификации населения.

#### *9. Проблемы трудовой мобильности.*

Данные Росстата свидетельствуют о низкой трудовой мобильности экономически активного населения. В частности, в 2022 году только 1,4% экономически активного населения сменили регион проживания в поисках работы, в 2023 – 1,8%. Рынок труда Санкт-Петербурга характеризуется наличием большого количества рабочих мест, но и здесь, уровень трудовой мобильности не превысил 2,5%. Многие работники столкнулись с трудностями смены работы из-за несоответствия квалификации новым требованиям, которые сформировались под воздействием санкций. Основными барьерами трудовой мобильности стали:

- финансовые трудности. Серьезным препятствием стали высокие затраты на переезд и аренду жилья в крупных городах, таких как Санкт-Петербург и Москва;
- жилищные проблемы. Отсутствие доступного жилья в регионах с высоким спросом на рабочую силу ограничивает саму возможность переезда;
- несоответствие квалификации. Многие работники, особенно в промышленных отраслях, не могли быстро адаптироваться к новым требованиям рынка труда.
- семейные обязательства. Наличие семьи и детей часто делало переезд невозможным из-за



необходимости обеспечивать стабильность и доступ к образованию.

В результате, во многих регионах произошел рост безработицы. В моногородах и регионах с узкой специализацией уровень безработицы достигал, как мы уже отмечали, 10–15%. Тогда как в крупных городах был дефицит кадров. В частности, в Санкт-Петербурге и Москве наблюдался дефицит квалифицированных кадров в таких отраслях, как ИТ, строительство и медицина.

Низкая мобильность способствовала росту социальной напряженности в регионах с высоким уровнем безработицы.

*10. Давление на малый и средний бизнес: закрытие компаний, рост налоговой нагрузки и сложности с кредитованием.*

Многие компании, особенно в высокотехнологичных отраслях, не смогли адаптироваться к новым экономическим условиям и были вынуждены закрыться. По данным Росстата, в 2022 году было закрыто около 15 тысяч малых и средних предприятий, а в 2023 году — ещё 10 тысяч. В Санкт-Петербурге, как одном из крупнейших экономических центров, закрылось около 5% компаний, работавших в сфере импортозависимых отраслей.

В 2022–2023 годах государство увеличило налоговую нагрузку на бизнес, чтобы компенсировать потери бюджета из-за санкций. Были введены новые налоги и повышены ставки существующих, включая налог на прибыль и НДС. Этот рост снизил рентабельность многих компаний, особенно малого и среднего бизнеса. Это привело к сокращению инвестиций в развитие и найм новых сотрудников. По данным опросов предпринимателей, в 2023 году около 40% компаний заявили о сокращении штата из-за увеличения налоговой нагрузки.

Санкции против российских банков и уход западных финансовых институтов привели к сокращению доступных кредитных ресурсов. Ставки по кредитам выросли, а условия их получения ужесточились. Малый и средний бизнес, который традиционно зависит от кредитов, столкнулся с трудностями в финансировании текущей деятельности и расширении. Это ограничило возможности для создания новых рабочих мест.

Как мы видим, рынок труда России и Санкт-Петербурга в 2022–2024 годах столкнулся с нарастающим дефицитом кадров, вызванным оттоком квалифицированных специалистов, сокращением миграционного притока и демографическим спадом. В условиях экономической нестабильности и санкционного давления предприятия вынуждены адаптироваться, увеличивая зарплаты, переходя на теневые схемы или снижая требования к персоналу. Для решения этих проблем необходимы системные меры: стимулирование возвращения специалистов, развитие программ повышения квалификации и привлечение новых кадров, в том числе и через внутреннюю миграцию среди регионов.

Адаптация российского рынка труда к санкционному давлению происходит по нескольким направлениям от государственной поддержки до естественных рыночных реакций. Рассмотрим более подробно как рынок труда России и Санкт-Петербурга адаптируется к санкциям.

### **1. Меры государственной поддержки.**

Субсидии и поддержка бизнеса. В 2022 году, когда были введены основные пакеты санкций против Российской Федерации, была выработана система поддержки, в которую входили налоговые льготы, кредитные каникулы, прямые субсидии и другие стимулы, направленные на поддержку предприятий. Прежде всего эти меры были направлены на критически важные сектора, такие как машиностроение, сельское хозяйство и ИТ сектор.

В 2022 году были введены временные налоговые льготы для малого и среднего бизнеса. В частности, была снижена ставка налога на прибыль с 20% до 15% для отдельных отраслей, а для ИТ-компаний до 3%; страховые взносы — до 7,6%. Это способствовало росту числа стартапов в области информационных технологий и притоку инвестиций в эту отрасль. В рамках сбалансированного маневра были уменьшены налоги на труд для малого и среднего предпринимательства, что включало

двукратное снижение тарифов страховых взносов [13].

Регионы, в рамках своих полномочий вводили дополнительные налоговые льготы. Например, Санкт-Петербург снизил налог на имущество для компаний, которые инвестируют в модернизацию производства.

В целом, в 2022–2023 годах государство выделило более 500 млрд. рублей на субсидии для предприятий в области машиностроения, сельского хозяйства и информационных технологий. Фермеры и сельхозпроизводители получили субсидии на закупку оборудования, семян и удобрений (порядка 200 миллиардов рублей). Компании, занимающиеся производством оборудования и техники - на модернизацию производственных линий. Компании IT-сектора - на разработку отечественного программного обеспечения и внедрение инноваций. Общий объем поддержки только информационных технологий в 2023 году составил около 100 миллиардов рублей.

В Санкт-Петербурге разработана система грантов малого и среднего бизнеса, которая предусматривает получение до 500000 рублей на одного получателя. Созданы технопарки и инновационные кластеры, где компании получают доступ к льготным условиям аренды и инфраструктуре.

Кредитные каникулы. Поддержка предприятий, которые пострадали от санкций заключается в возможности получить кредитные каникулы на срок до 6 месяцев. Этим правом в 2022 году воспользовались порядка 50 тысяч компаний по всей России.

Банки предложили программы реструктуризации кредитов для малого и среднего бизнеса, что помогло многим компаниям избежать банкротства. Кроме того, они предоставляют льготные займы для микро, малого и среднего бизнеса со ставками от 10,5% до 12%, суммой до 2 млрд. рублей и сроком до 3 лет на поддержку инвестиций, пополнение оборотных средств и рефинансирование ранее полученных кредитов. По данным Центрального банка РФ, в 2022–2023 годах более 30% малых и средних предприятий воспользовались кредитными каникулами либо реструктуризацией долга [12].

Это все способствовало стабилизации ситуации в критически важных отраслях и притоку инвестиций. Однако для долгосрочного устойчивого роста нужна не только дальнейшая оптимизация программ поддержки, но и увеличение их доступности для малого предпринимательства.

Программы импортозамещения. Благодаря таким программам в Санкт-Петербурге было создано много новых рабочих мест.

Например, компания «Силловые машины» запустила новую линию по производству турбин, что привело к появлению порядка 500 новых рабочих мест. В 2023 году был открыт новый завод по производству микросхем, что создало 1,2 тысячи рабочих мест.

В целом, в 2023 году в обрабатывающей промышленности в России на основе программ поддержки импортозамещения, было создано около 50 тысяч новых рабочих мест, из них не менее 5 тысяч — в Санкт-Петербурге [22].

Контроль за занятостью. С 2022 года в Российской Федерации запущены дополнительные программы временной занятости и переобучения, которые, в частности, реализуются через центры «Работа России».

По данным Министерства труда, в рамках федерального проекта «Содействие занятости» переобучение прошли более 500 тыс. человек. В 2022 году из 190 тысяч участников программы 150 000 успешно трудоустроились или начали предпринимательскую деятельность после завершения обучения [10]. К концу 2023 года уровень безработицы в России достиг исторического минимума в 2,9%, что свидетельствует об эффективной реализации мер по поддержке занятости.

Программы временной занятости в Санкт-Петербурге пользовались высоким спросом. В 2023 году службы занятости трудоустроили 602 тысячи подростков, а промышленные предприятия города впервые привлекли подростков к летней работе [16]. В городе создавались временные рабочие места в сферах благоустройства, озеленения и социальных услуг. Для студентов и выпускников вузов

предлагались стажировки в крупных компаниях и государственных учреждениях.

В рамках федерального проекта «Содействие занятости» гражданам предоставлялась возможность пройти бесплатное профессиональное обучение и повысить свою квалификацию, что способствовало их успешному последующему трудоустройству.

Компании, которые участвовали в программах трудоустройства, получали финансовую поддержку от городских властей. Поэтому в Санкт-Петербурге активно развивалось сотрудничество между центрами занятости, вузами и предприятиями.

В целом, в период с 2022 по 2024 годы в России и Санкт-Петербурге наблюдалось снижение уровня безработицы благодаря активной реализации программ временной занятости и переобучения, что положительно сказалось на экономической активности и уровне жизни населения.

## **2. Сдвиги в структуре занятости.**

### *Рост спроса в «санкционно-устойчивых» секторах.*

В период с 2022 по 2024 годы в Санкт-Петербурге наблюдался рост спроса на кадры в ключевых отраслях промышленности. Этот тренд обусловлен активной реализацией программ импортозамещения и увеличением государственного оборонного заказа.

### *Оборонно-промышленный комплекс (ОПК):*

В 2023 году предприятия ОПК столкнулись с дефицитом кадров, что ограничивало их способность наращивать производство при увеличении спроса на продукцию. По данным опроса промышленных предприятий, проведенного Институтом Гайдара, лишь 21% предприятий считали численность своего персонала достаточной, что является минимальным показателем за всю историю проведения опросов. Нехватка персонала особенно ощущалась в машиностроении, химической промышленности и металлургии. Например, на таких предприятиях, как «Адмиралтейские верфи», «Северная верфь», «Климов», наблюдался дефицит кадров. Увеличился спрос на инженеров, конструкторов, программистов и специалистов по высокоточным технологиям. Для решения этой проблемы государством были реализованы программы целевого обучения и переподготовки для работы в оборонной промышленности. В целом, к 2024 году количество вакансий в оборонном комплексе увеличилось на 20–25% [7].

### *Энергетика и добывающая промышленность.*

В энергетическом секторе и добывающей промышленности также наблюдался рост спроса на квалифицированные кадры и рост заработной платы. Например, по данным Росстата, в сфере производства информационно-коммуникационных технологий в 2023 году трудилось на 9,5 тыс. человек больше, чем в 2022 году и средняя заработная плата увеличилась на 28,2% [24].

Увеличился спрос на инженеров, проектировщиков и специалистов по возобновляемой энергетике, в связи с реализуемыми программами повышения энергоэффективности и переходом на новые источники энергии. Активно развиваются программы переобучения для подготовки кадров в области энергосберегающих технологий и smart-grid (интеллектуальных энергосистем). В целом, количество вакансий в энергетике увеличилось на 15–20% по сравнению с 2021 годом.

Количество вакансий в добывающей промышленности выросло на 10–15%. Это связано с тем, что в Санкт-Петербурге находятся офисы и исследовательские центры таких крупных компаний, как «Газпром», «Роснефть» и «Лукойл». Переориентировались и вузы Санкт-Петербурга, предлагая курсы переподготовки по современным технологиями добычи и переработки полезных ископаемых.

### *Сельское хозяйство.*

Несмотря на то, что Санкт-Петербург является мегаполисом, в регионе активно развиваются агропромышленные предприятия и логистические центры, связанные с сельским хозяйством. Увеличился спрос на специалистов в области агротехнологий, ветеринарии, логистики и переработки сельхозпродукции.

Центры «Работа России» предлагали программы переобучения для работы в сельском хозяйстве,

включая современные методы агрономии и управления. Количество вакансий в сельском хозяйстве и смежных отраслях выросло на 10–12%.

#### *IT-сектор.*

В 2022 году были введены меры для стимулирования локализации IT-разработок, включая налоговые льготы и гранты для компаний, занимающихся созданием отечественного ПО и микроэлектроники. Санкт-Петербург, как один из ведущих IT-центров России, активно участвовал в этих программах. В городе были запущены проекты по созданию производственных мощностей для микроэлектроники, включая сотрудничество с вузами и научными институтами. Акцент делался на разработку отечественных процессоров, чипов и других компонентов.

Введенные меры в виде отсрочки от мобилизации для сотрудников IT-компаний помогли стабилизировать ситуацию, но компании вынуждены были применять дополнительные меры стимулирования в виде повышенных заработных плат, возможностей удаленной работы, других льгот.

Помогло процессам удержания специалистов и то, что IT-компании и компании занимающиеся разработкой и внедрением отечественного ПО, получили право на снижение налога на прибыль до 3% (вместо 20%) и освобождение от НДС. В Санкт-Петербурге дополнительно были созданы фонды для финансирования IT-стартапов. Развивались IT-кластеры и технопарки, такие как «Ленполиграфмаш» и «Ингрия».

Вузы Санкт-Петербурга, такие как ИТМО, СПбГУ и Политех, расширили программы подготовки и переподготовки IT-специалистов. Акцент делался на обучение современным технологиям, таким как искусственный интеллект, машинное обучение и кибербезопасность.

В результате, несмотря на отток специалистов, количество зарегистрированных IT-компаний в Санкт-Петербурге увеличилось на 5–7%. Российское ПО, включая разработки из Санкт-Петербурга, стало активно внедряться в странах Азии, Африки и Латинской Америки.

Увеличилась и средняя зарплата в IT-секторе Санкт-Петербурга. В 2024 году она составила 150–200 тысяч рублей, что было значительно выше среднего уровня по городу [11].

### **3. Изменения в трудовых практиках.**

#### *Удаленная работа.*

В 2022–2024 годах Санкт-Петербург, как и другие крупные города России, активно адаптировался к новым реалиям рынка труда, связанным с распространением удаленной работы. Гибридные форматы занятости (сочетание удаленной работы и офисных дней) стали ключевым трендом, позволяющим компаниям оптимизировать расходы и повышать эффективность.

После пандемии COVID-19 многие компании в Санкт-Петербурге сохранили гибридные форматы работы, которые стали компромиссом между полностью удаленной и офисной занятостью. По данным опросов, к 2024 году около 60–70% компаний в городе использовали гибридные модели.

Это приносит ряд преимуществ для компаний:

1. Снижение затрат. Аренда офисных помещений в Санкт-Петербурге остается дорогостоящей, и гибридные форматы позволяют сократить площадь офисов, что экономит средства.

2. Повышение продуктивности. Многие сотрудники отмечают, что гибридный режим позволяет лучше балансировать между работой и личной жизнью, что положительно сказывается на их эффективности.

3. Привлечение талантов. Гибридные форматы делают компании более привлекательными для специалистов, особенно для молодежи, которая ценит гибкость.

В результате, в 2022 году около 40% работников в Санкт-Петербурге хотя бы частично работали удаленно. К 2024 году этот показатель стабилизировался на уровне 30–35%, что связано с возвращением части сотрудников в офисы, но с сохранением гибких форматов. В феврале 2025 года работодатели Санкт-Петербурга разместили более 5,6 тысячи вакансий для удаленной работы, что подчеркивает



растущую популярность гибридных форматов в городе [2].

Отрасли с наибольшим распространением удаленной работы:

- IT-сектор. До 80% компаний в IT-сфере использовали гибридные или полностью удаленные форматы.

- Финансовые услуги. Около 50% сотрудников банков и страховых компаний работали удаленно.

- Образование и консалтинг. В этих отраслях также наблюдалось активное использование гибридных моделей.

Этому направлению адаптации к санкционным условиям способствовал ряд факторов. Во-первых, Санкт-Петербург, как один из ведущих IT-центров России, обладает развитой цифровой инфраструктурой, что делает удаленную работу доступной и эффективной. Во-вторых, широкое распространение облачных сервисов, инструментов для видеоконференций и проектной работы (например, Zoom, Microsoft Teams, Яндекс.Телемост) упростило переход на гибридные форматы.

Многие работники, особенно молодые специалисты, стали ценить гибкость и возможность работать из дома. Это заставило компании адаптироваться к их запросам. Для самих компаний гибридные форматы стали способом снизить издержки на аренду, коммунальные услуги и транспортные расходы сотрудников. Кроме этого, удаленная работа позволила компаниям нанимать специалистов из других регионов, что способствовало развитию экономики не только Санкт-Петербурга, но и всей страны.

Несмотря на некоторые вызовы, такие как социальная изоляция и управление производительностью, гибридные модели доказали свою эффективность и, вероятно, останутся важным элементом рынка труда в будущем.

#### *Неформальный сектор.*

В 2022–2025 годах в Санкт-Петербурге, как и в других регионах России, наблюдался рост неформальной занятости, особенно в таких секторах, как логистика, строительство и услуги. Это было связано с экономическим давлением на малый бизнес, вызванным санкциями, инфляцией, повышением налоговой нагрузки и ужесточением регулирования.

В логистике, особенно в сфере доставки и грузоперевозок, наблюдается высокий уровень неформальной занятости. Многие курьеры и водители работают без официального трудоустройства, что позволяет компаниям экономить на налогах и страховых взносах. По оценкам, до 30–40% работников в логистике заняты неофициально.

В строительной отрасли неформальная занятость традиционно высока. Многие рабочие, особенно мигранты, трудятся без официального оформления. В Санкт-Петербурге, где активно развивается жилищное строительство, доля неформально занятых в этой сфере достигает 25–35%.

В сфере услуг, включая ремонт, клининг, общественное питание и розничную торговлю, также наблюдается рост теневой занятости. Малые предприятия и индивидуальные предприниматели часто нанимают сотрудников без оформления трудовых договоров. Доля неформально занятых в услугах составляет около 20–30% [6].

По данным Росстата, в 2022 году доля неформально занятых в России составляла около 20% от общей численности рабочей силы. В Санкт-Петербурге этот показатель был несколько ниже (около 15–18%), но к 2025 году он вырос до 20–22%. В логистике, строительстве и услугах рост неформальной занятости составил 5–7% за период 2022–2025 годов.

Рост неформальной занятости в Санкт-Петербурге в 2022–2025 годах стал ответом на экономическое давление, с которым столкнулся малый и средний бизнес. Логистика, строительство и услуги оказались наиболее уязвимыми отраслями, где теневая занятость стала способом выживания для многих компаний. Однако этот тренд имеет негативные последствия как для работников, так и для экономики в целом. Для решения проблемы необходимы комплексные меры, включая снижение налоговой нагрузки, упрощение регулирования и стимулирование легализации бизнеса.

#### *Миграция рабочей силы*



В 2022–2025 годах в России, включая Санкт-Петербург, наблюдался значительный переток рабочей силы из западных регионов в восточные, особенно на Дальний Восток. Это было связано с развитием новых логистических проектов, усилением сотрудничества с Китаем и другими странами Азии, а также с государственными программами, направленными на развитие восточных регионов.

Основными причинами миграции рабочей силы были:

1. Развитие логистических проектов. На Дальнем Востоке активно развивались транспортные и логистические коридоры, такие как порт Владивосток, Находка и новые железнодорожные маршруты, связывающие Россию с Китаем и другими странами Азии. В 2023 году погрузка на железные дороги дальневосточными грузоотправителями увеличилась на 5,6%, что свидетельствует о росте экономической активности в регионе [20]. Северный морской путь, как новое логистическое направление, также привлек квалифицированные кадры из других регионов.

2. Государственные программы. Программы развития Дальнего Востока, такие как «Дальневосточный гектар» и налоговые льготы для бизнеса, стимулировали переезд людей в регион. Льготные ипотечные программы (например, ипотека под 2%) привлекали молодые семьи.

3. Экономические факторы. Санкции и переориентация торговли с Запада на Восток, привели к увеличению спроса в регионах Дальнего Востока на квалифицированные кадры. Предлагаемые высокие зарплаты и компенсации за работу в сложных климатических условиях были дополнительными стимулами для переезда специалистов в этот регион.

Из Санкт-Петербурга, по данным Росстата за период с 2022 по 2025 год уехало порядка 30–40 тысяч человек, часть из которых переехала на Дальний Восток. Мигрировали в основном такие специалисты как логисты, инженеры, строители, IT-специалисты и работники транспортной сферы. Многие из них были привлечены к работе в крупных инфраструктурных проектах. Такой крупный отток специалистов привел к дефициту специалистов в городе. Поэтому компании были вынуждены пересматривать стратегии найма, предлагать более высокую заработную плату и возможности удаленной работы.

Хотя миграция создавала проблемы для Санкт-Петербурга, она также способствовала развитию экономики Дальнего Востока и укреплению связей России с Азией.

#### **4. Международная переориентация.**

##### *Сотрудничество с Азией и Ближним Востоком.*

Это сотрудничество привело к повышению спроса на специалистов за знанием китайского и арабского языков. По данным Head Hunter, в 2022 году потребность на таких специалистов выросла на 70% по сравнению с 2020 годом, а в первой квартале 2023 года работодатели разместили порядка 3,8 тыс. вакансий для соискателей со знанием китайского языка [2].

Помимо китайского, отмечается рост спроса на специалистов со знанием арабского языка и особенностей построения бизнеса. Это связано с увеличением деловых контактов в этом регионе.

Вузы, образовательные центры и компании города переориентировались на новый спрос и активно включились в процесс подготовки кадров для работы в этих странах.

##### *«Релокация» бизнесов.*

В 2022–2024 годах многие зарубежные компании, ранее работавшие в России, начали переезжать в юрисдикции стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и СНГ, таких как Казахстан, Армения и другие.

Казахстан стал одним из ключевых направлений для переезда компаний благодаря стабильной экономике, развитой инфраструктуре и членству в ЕАЭС. В Алматы и Нур-Султане открывались офисы IT-компаний, логистических операторов и финансовых организаций.

Армения привлекала компании низкими налогами, упрощенной регистрацией и высоким уровнем IT-инфраструктуры. В Ереване активно развивался IT-сектор, куда переезжали многие российские и международные компании.

Узбекистан, Кыргызстан и Беларусь также стали направлениями для переезда, особенно в сферах логистики, производства и сельского хозяйства.

Некоторые компании, ранее базировавшиеся в Санкт-Петербурге, перенесли часть операций в страны ЕАЭС и СНГ. Это касалось, в частности, IT-компаний, логистических операторов и финансовых организаций. Несмотря на переезд, многие компании сохранили офисы или представительства в Санкт-Петербурге, чтобы продолжать работать с российским рынком. Переезд компаний в страны ЕАЭС и СНГ создавал новые рабочие места для специалистов из Санкт-Петербурга, готовых работать удаленно или переезжать.

По оценкам, в 2022–2024 годах около 10–15% зарубежных компаний, работавших в Санкт-Петербурге, перенесли часть операций в страны ЕАЭС и СНГ. В частности, российские и международные IT-компании, такие как «Яндекс», «Тинькофф» и другие, перенесли часть операций в Армению и Казахстан. Логистические операторы, работавшие в Санкт-Петербурге, открыли представительства в Казахстане для работы с новыми маршрутами. Некоторые банки и финтех-компании переехали в страны СНГ, чтобы сохранить доступ к международным платежным системам.

В 2022–2024 годах переезд зарубежных компаний в юрисдикции ЕАЭС и СНГ стал заметным трендом, затронувшим и Санкт-Петербург. Несмотря на потерю части рабочих мест, этот процесс создал новые возможности для сотрудничества и трудоустройства. Сохранение связей с российским рынком и развитие удаленной работы позволили многим специалистам из Санкт-Петербурга продолжать работать в международных компаниях, базирующихся в странах ЕАЭС и СНГ.

### **Заключение**

Несмотря на позитивный опыт адаптации промышленных предприятий Санкт-Петербурга и России к санкционному давлению, мы можем выделить несколько негативных долгосрочных трендов при длительном воздействии выявленных трендов рынка труда.

### **Долгосрочные тренды**

#### *Автаркия рынка*

В период с 2022 по 2024 годы в России, включая Санкт-Петербург, наблюдалась тенденция к усилению экономической автаркии — ориентации на внутренние ресурсы и снижение зависимости от внешних факторов. Это проявлялось в увеличении роли государственных проектов и внутреннего спроса в экономическом развитии страны и региона.

Национальные проекты, направленные на повышение эффективности ключевых отраслей экономики и инфраструктуры, стимулировали развитие внутреннего производства и импортозамещения. Это привело к созданию рабочих мест и стимулировало внутренний спрос на продукцию отечественных производителей, позволило снизить уязвимость экономики перед внешними факторами и укрепить внутренний потенциал развития страны.

#### *Роль ВПК: милитаризация экономики может привести к структурным перекосам, как в СССР*

Данные Минфина и Росстата свидетельствуют об увеличении оборонных расходов Российской Федерации. В 2022 году они были порядка 4,7% от ВВП, а в 2024 – уже 6-7% от ВВП. Вырос на 15-20 % объем производства в ВПК, связанный с производством вооружений, боеприпасов и военной техники. Санкт-Петербург за период с 2022 по 2024 года увеличил объем государственных заказов для предприятий ВПК на 20–25%.

Однако может приводить к структурным перекосам, к дисбалансу между военным и гражданским секторами. Увеличение расходов на оборону приводит к сокращению финансирования гражданских отраслей, таких как здравоохранение, образование и инфраструктура и к сокращению социальных программ. Кроме того, увеличение финансирования ВПК приводит к оттоку высококвалифицированных кадров и ресурсов из таких высокотехнологичных гражданских отраслей, как IT, биотехнологии и возобновляемая энергетика.

Негативный опыт дисбаланса отраслей мы наблюдали в СССР, когда милитаризация экономики привела к значительным структурным перекосам (доля ВПК в экономике составляла порядка 20–25%). Это негативно сказалось на уровне жизни населения и развитии гражданских отраслей. Современная Россия столкнулась с аналогичными рисками.

В краткосрочном периоде увеличение производства в ВПК стимулирует рост промышленности и создание рабочих мест. Но в долгосрочном плане структурные перекосы могут привести к замедлению экономического роста, снижению уровня жизни и технологическому отставанию. Для минимизации этих рисков необходимо сбалансированное развитие экономики с акцентом на гражданские отрасли и социальную сферу.

*Демография. Старение населения и снижение мобильности трудовых ресурсов усугубляют дисбалансы.*

Демографическая ситуация в России, включая Санкт-Петербург, продолжает ухудшаться. Ключевыми проблемами являются старение населения, снижение мобильности трудовых ресурсов и дисбалансы в распределении рабочей силы. Численность трудоспособного населения в России сократилась с 83 млн человек в 2021 году, до 80 млн человек - в 2024 году. За этот же период, в Санкт-Петербурге трудоспособное население сократилось на 2–3%.

Внутренняя миграция в России снижается из-за экономических трудностей, высокой стоимости жилья, высокой процентной ставки и нежелания людей переезжать в другие регионы. В Санкт-Петербурге, несмотря на привлекательность города, наблюдался отток части населения в другие регионы, особенно на Дальний Восток и в южные регионы. Распространение удаленной работы снизило необходимость в физической мобильности, но также привело к концентрации кадров в крупных городах.

Формируются дисбалансы на рынке труда. В Санкт-Петербурге, как и в других крупных городах, наблюдался дефицит кадров в таких отраслях, как ИТ, медицина, строительство и транспорт. В то же время, в малых городах и сельской местности уровень безработицы оставался высоким (до 8–10%).

Старение населения и снижение мобильности трудовых ресурсов приводит к снижению производительности труда, особенно в регионах.

Увеличение доли пожилого населения создало дополнительную нагрузку на пенсионную систему и бюджет.

В Санкт-Петербурге и других крупных городах дефицит кадров стал сдерживающим фактором для экономического роста.

Государство осуществляла меры стимулирования рождаемости. Продолжается реализация программ поддержки семей, такие как материнский капитал и льготная ипотека. Для компенсации дефицита кадров Россия активно привлекала трудовых мигрантов из стран СНГ. Центры «Работа России» и образовательные учреждения предлагали программы переобучения для пожилых людей и безработных.

Однако, программы стимулирования рождаемости и привлечения мигрантов не смогли полностью компенсировать демографические потери. Снижение уровня жизни и рост нагрузки на пенсионную систему может привести к социальной напряженности.

В 2022–2024 годах демографические проблемы, такие как старение населения и снижение мобильности трудовых ресурсов, усугубили дисбалансы на рынке труда и в экономике России и Санкт-Петербурга. Для решения этих проблем необходимы комплексные меры, включая стимулирование рождаемости, привлечение мигрантов и программы переобучения. Однако долгосрочное улучшение демографической ситуации требует более глубоких изменений в социальной и экономической политике.

В качестве итога можно сделать следующее заключение. Российский рынок труда демонстрирует гибкость в условиях санкций, но адаптация носит неравномерный характер. Ключевыми рисками остаются технологическая изоляция, демография и зависимость от сырьевого сектора. Успешность

долгосрочной перестройки будет зависеть от способности государства и бизнеса инвестировать в человеческий капитал и инновации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Более 50% предприятий сообщили, что не нашли в России замены импорту. Какие последствия санкций стали наиболее болезненными для промышленности [Электронный ресурс] URL: // <https://www.rbc.ru/economics/04/09/2024/66d6c3689a7947b952097443> (Дата обращения: 20.02.2025)
2. В Петербурге вырос спрос на специалистов со знанием китайского языка [Электронный ресурс] URL: // <https://abn.agency/2022/11/10/v-peterburge-vyros-spros-na-speczialistov-so-znaniem-kitajskogo-yazyka> (Дата обращения: 12.02.2025)
3. В Петербурге набирают популярность удаленка и проектная работа [Электронный ресурс] URL: // <https://vecherka-spb.ru/2025/02/18/v-peterburge-nabirayut-populyarnost-udalenska-i-proektnaya-rabota> (Дата обращения: 09.02.2025)
4. В Петербурге стали чаще искать сотрудников без опыта [Электронный ресурс] URL: // [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/01/07/2024/6682558a9a7947d636fb49d8](https://www.rbc.ru/spb_sz/01/07/2024/6682558a9a7947d636fb49d8) (Дата обращения: 09.02.2025)
5. Динамика промышленного производства в 2023 год [Электронный ресурс] URL: // <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/231621> (Дата обращения: 13.01.2025)
6. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Малый бизнес России: третий год тяжелых испытаний. // Актуальные вопросы экономики, [Электронный ресурс] URL:- УДК: 332.021.8; 338.24.021.8 DOI: 10.24412/2071-6435-2022-2-7-27 // <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-biznes-rossii-tretiy-god-tyazhelyh-ispytaniy/viewer> (Дата обращения: 18.02.2025)
7. Кадровый голод и рост зарплат: как поменялся рынок труда и что его ждет [Электронный ресурс] URL: // <https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898> (Дата обращения: 22.01.2025)
8. Количество самозанятых в России превысило 12 млн человек в 2025 году [Электронный ресурс] URL: // <https://объясняем.пф/articles/news/kolichestvo-samozanyatykh-v-rossii-prevysilo-12-mln-chelovek-v-2025-godu> (Дата обращения: 12.01.2025)
9. Корочкина Анастасия. Минцифры заявило о росте количества IT-специалистов в России на 13% [Электронный ресурс] URL: // [Forbes. – 05.04.2024 https://www.forbes.ru/tekhnologii/509761-mincifry-zaavilo-o-roste-kolicestva-it-specialistov-v-rossii-na-13](https://www.forbes.ru/tekhnologii/509761-mincifry-zaavilo-o-roste-kolicestva-it-specialistov-v-rossii-na-13) (Дата обращения: 20.02.2025)
10. Мануйлова А., Сапожков О. Переобучаемся на ходу. Минтруд трансформирует идеологию федерального проекта «Содействие занятости» // Газета «Коммерсант» № 238, от 11.12.2023, стр.1
11. Меры поддержки IT-отрасли. Федеральные меры. Сайт Центра развития и поддержки предпринимательства Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] URL: // <https://crpp.ru/allsupport/214.html> (Дата обращения: 21.02.2025)
12. Меры финансовой и кредитной поддержки. Федеральные меры. Сайт центра развития и поддержки предпринимательства Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] URL: // <https://www.crpp.ru/allsupport/15.html> (Дата обращения: 12.01.2025)
13. О федеральном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов [Электронный ресурс] URL: // [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2021/12/main/Prezentatsiya\\_FB\\_22-24.pdf](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2021/12/main/Prezentatsiya_FB_22-24.pdf) (Дата обращения: 15.02.2025)
14. Росстат объявил об изменениях в сборе статистики по мигрантам [Электронный ресурс] URL: // <https://www.rbc.ru/economics/01/11/2024/6724c5319a794761cd3c1dd8> (Дата обращения: 18.02.2025)
15. Рост зарплатных предложений не может продолжаться бесконечно [Электронный ресурс] URL: // [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/19/12/2024/67640dff9a7947030f4344ed](https://www.rbc.ru/spb_sz/19/12/2024/67640dff9a7947030f4344ed) (Дата обращения: 25.02.2025)
16. Рынок труда в 2023 году: низкая безработица и рост зарплат. Официальный сайт службы занятости [Электронный ресурс] URL: // <https://www.r21.spb.ru/empl/news/detail.htm?id=12275522%40egNews&utm> (Дата обращения: 21.02.2025)
17. Рынок труда винформационной безопасности в России в 2024–2027 гг.: прогнозы, проблемы и перспективы // Экспертно-аналитический доклад. Май.2024. [Электронный ресурс] URL: // <https://>



global.ptsecurity.com/ (Дата обращения: 10.02.2025)

18. Рынок труда Санкт-Петербурга: итоги 2024 года [Электронный ресурс] URL: //https://www.superjob.ru/pro/6005 (Дата обращения: 20.02.2025)

19. Теневая экономика России [Электронный ресурс] URL: // ttps://www.tadviser.ru/index.php (Дата обращения: 10.02.2025)

20. Транспортно-логистический вектор Дальнего Востока. Дайджесты ФАНУ «Востокгосплан» . – М., 2024. [Электронный ресурс] URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/dajdzhest-transportno-logisticheskij-vektor-dalnego-vostoka.pdf (Дата обращения: 21.02.2025)

21. Тренды на рынке самозанятости в 2025 году [Электронный ресурс] URL://https://trends.rbc.ru/trends/social/6798589f9a7947620aba78ad (Дата обращения: 22.02.2025)

22. Финансы для промышленного роста [Электронный ресурс] URL: // https://spb.plus.rbc.ru/news/665d8d387a8aa9b9b20155a7 (Дата обращения: 21.02.2025)

23. Щербакова Е. Миграция в России по итогам первого полугодия 2024 года [Электронный ресурс] URL://https://www.demoscope.ru/weekly/2024/01047/barom05.php (Дата обращения: 24.02.2025)

24. Электронная промышленность (рынок России) [Электронный ресурс] URL: // https://www.tadviser.ru/index.php (Дата обращения: 20.02.2025)

25. Яценко Н. Дефицит кадров в Санкт-Петербурге: причины и способы решения [Электронный ресурс] URL: // https://www.guestworkers.ru/blog/defitsit-kadrov-v-sankt-peterburge-prichiny-i-sposoby-resheniya (Дата обращения: 20.02.2025)

26. Карапетян Р.В. и Филиппова М.В. (2024). От рынка труда к рынку занятости: новая реальность. Ежегодник трудового права, - 2024. - №14. С. 373–383.

27. Ларионова Н. И., Юрьева О. В., Бурганова Л. А. Рынок труда в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник экономики, права и социологии. — 2022. — № 4. — С. 90–97

28. Семенов В.Л. Утечка мозгов и санкции: региональный аспект. – 2023 - «Экономические вопросы», №4. С10-13.

29. Зудина А.А. (2024). Неформальная занятость в периоды кризиса: анализ потоков рабочей силы на российском рынке труда. Экономический журнал Высшей школы экономики, 28(4), 565–586.

# Labor market challenges in Russia and St. Petersburg: adaptation to sanctions pressure

**Elkina Olga Sergeevna**

Doctor of Economic Sciences, Professor

North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), St. Petersburg, Russian Federation

E-mail: elkina-os@ranepa.ru

---

## KEYWORDS

labor market, sanctions, adaptation to sanctions, market reactions to sanctions, government support measures, labor market development trends

## ABSTRACT

Studying the problems of the labor market under sanctions is an urgent task, since changes in the economy inevitably affect employment, unemployment, and skill requirements for employees. The sanctions restrictions have led to the transformation of many industries, which has affected both the demand for personnel and employment opportunities. Many enterprises are facing staff cuts due to the severance of international relations and a decrease in the volume of orders. At the same time, some areas, such as manufacturing, agriculture, and IT, have begun to experience a shortage of specialists. This led to the need for rapid adaptation of the labor market to new conditions, including retraining of employees and the development of new areas of professional activity. In this regard, the purpose of the article is to systematize the problems of the labor market in Russia and St. Petersburg and its adaptation to the sanctions pressure. The objectives of the study are to identify the problems of the labor market that have developed under the influence of sanctions; to systematize successful practices of adaptation to the prevailing new conditions; to predict trends in the development of the regional labor market. As the results of the research, the article systematizes the problems of the labor market in Russia and St. Petersburg in the period from 2022 to 2024 with an analysis of the causes; based on statistical data, the directions of market adaptation to sanctions pressure from government support to natural market reactions are classified and systematized; long-term trends in the development of the labor market and threats that are formed under the influence of the adaptation politics. The labor market analysis was carried out in an industry context, with a study of effective practices of enterprises that have been successfully implemented to neutralize employment problems.

---

# Экономические экосистемы: сравнение с кластерами, специфика функционирования в туризме

Скоробогатова Татьяна Николаевна 

доктор экономических наук, профессор

ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского», г. Симферополь, Республика Крым

E-mail: stn57@mail.ru

Ваховская Маргарита Юрьевна 

кандидат экономических наук, доцент

ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского», г. Симферополь, Республика Крым

E-mail: margo\_vah@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

кластер, бизнес-экосистема, туризм, признаки кластера, признаки бизнес-экосистемы, логистическая экосистема, логистический куст

## АННОТАЦИЯ

Статья носит преимущественно теоретический характер, при этом теоретические положения иллюстрируются актуальными примерами из практики ведения бизнеса. Цель работы состоит в исследовании различий и сходства между кластерами и экосистемами, действующими в туризме. Основные положения настоящего исследования по сравнению кластеров и бизнес-экосистем опираются на фундамент результатов, полученных в разные периоды времени зарубежными и российскими учеными. Первая часть работы посвящена исследованию теоретических основ дефиниций «кластер» и «экосистема». Указано, что термин «экосистема» не является таким определенным и изученным, как кластер. Проведено сравнение и анализ нескольких классификаций кластеров, а также экосистем, предложены уточнения, сформулированы отличительные признаки общего порядка кластера и экосистемы. Во второй части обозначено, что бизнес-экосистемы могут рассматриваться в плоскости разных видов деятельности, введено понятие логистической экосистемы и очерчены ее параметры. Конкретизировано сравнение кластера и логистической экосистемы, представленной в виде логистического куста (мультипродуктовой мезоэкосистемы). В третьей части изложен современный взгляд на экосистему, уделено внимание цифровой основе взаимосвязей ее компонентов. Четыре компонента экосистемы (по Г.Б. Клейнеру) продемонстрированы в преломлении логистического куста в туризме. Логистическая экосистема в туризме трактуется как мультинодовая и гетерогенная, за редким исключением, поскольку ее слагаемые управляют ею больше, чем она ими, что обуславливает расширение спектра услуг. Научная новизна исследования состоит в формулировании понятия логистической экосистемы и ее параметров, а также представлении логистического куста в туризме как логистической экосистемы и сравнении ее с кластером.

JEL codes: L22, L81, M20, R58

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-81-93>

Для цитирования: Скоробогатова, Т.Н. Роль вузов в развитии концепции устойчивого развития и ESG-повестки / Т.Н. Скоробогатова, М.Ю. Ваховская. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.81-93. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Введение

В экономике России, как и других стран, периодически появляются новые структуры, процессы образования и развития которых подлежат изучению и обобщению. Такое положение касается прежде всего сетевых структур, которые начинают все более доминировать в экономике. Формируется новый уклад жизни, когда организация экономики и общества опирается на сетевые потоки, сетевые структуры и сетевые взаимодействия [22]. Управление потоками лежит в основе картирования,

которому в настоящее время уделяется все больше внимания [1].

В данном ракурсе можно вести речь о росте значимости логистики как инструмента оптимизации ресурсных компонентов при достижении максимального системного эффекта на разных уровнях экономики [30]. Работа логистических структур напрямую связана с функционированием потоков, при этом, как мы уже указывали ранее, в настоящее время функционал логистики расширяется, и она рассматривается как управление не только потоками ординарных объектов, но и перемещением уникальных объектов [21]. Действительно, наш век можно назвать веком постоянного движения, что выдвигает логистику на первый план, в том числе повышая ее весомость как компонента бизнес-экосистем и других сетевых структур.

### Гипотеза

В настоящее время создается и уже функционирует ряд коллабораций экономического характера. Наряду с кластерами, все большую популярность в экономике приобретают таковые сетевые структуры, как экосистемы. Различия и сходства между ними в промышленности исследованы многими авторами. Нашему рассмотрению подлежит такая сфера, как туризм. Касательно данной сферы, по отношению к промышленности, предположим, что сходства и различия между указанными структурами, при сохранении общих положений, имеют и свою специфику.

### Результаты

#### *1. Теоретические основы и соотношение понятий «кластер» и «экосистема»*

На сегодняшний день экосистемный подход все шире используется в практике ведения бизнеса во всем мире, а понятие «бизнес-экосистема» привлекает внимание теоретиков в связи с необходимостью изучения новых аспектов этого явления в экономике. Касаясь истории возникновения, напомним, что впервые термин «бизнес-экосистема» был предложен в 1993г. XX века Джеймсом Муром в статье «Хищники и жертва: новая экология конкуренции» в научно-популярном журнале Harvard Business Review. Автор анализировал экономическую деятельность как вариант природной экосистемы, в которой производители продукции/услуг и покупатели играют взаимодополняющие роли, а первые развиваются в ключе фокусных компаний бизнес-экосистемы [2]. Практическому развитию экосистем послужило эффективное функционирование нескольких сотен корпораций, входящих в 63 семейных конгломерата (чеболей) в Южной Корее [24]. Практика импульсировала и соответствующие теоретические разработки [5–6, 11, 17, 25, 27].

Определение «экосистема» в экономике часто сравнивают с понятием «кластер». При этом среди ученых не сложилось единого мнения на счет соответствия терминов. Часть из них разграничивают эти понятия, например, [26], другие – рассматривают их, не выделяя различий, в частности, [22–23]. Интересным представляется мнение Г.Б. Клейнера о том, что кластеры являются составляющими экосистем [13].

В связи с отмеченной выше неоднозначностью в понимании терминов «экосистема» и «кластер», внимание в данной статье будет сосредоточено на анализе отличий экосистем и кластеров. Выделяя общие и отличительные черты объединений, вышеназванные авторы рассматривают проблему применительно к промышленному производству [26]. В связи с развитием сферы услуг и, в частности, туризма, важной задачей становится проведение аналогичного сравнения относительно данной области. Поясним, что выбор туризма как объекта исследования не случаен. Ведь он является самой крупной (для многих стран – авт. уточнение) и самой интернациональной отраслью в мире [15].

Рассмотрение экосистемы в туризме и сравнение ее с соответствующим кластером представляет собой цель настоящей статьи. При этом соответствующие сходства и отличия в туризме и промышленности могут различаться, на что уже было указано в качестве гипотезы данного исследования.

Понятие «кластер» является определенным на уровне федерального законодательства РФ [18,

29], общеупотребимым и довольно глубоко изученным. При этом акцент делается на промышленные кластеры в РФ, участники которых могут использовать разнообразные меры поддержки на уровне страны и регионов.

Укажем, что существует достаточно много классификаций кластеров, разработанных как российскими, так и зарубежными учеными. Например, Г.М. Звягина выделяет 5 типов классификационных группировок, а именно: промышленные, инновационные, туристические, инфраструктурные и образовательные кластеры [10].

Многие исследователи классифицируют кластеры по уровню развития. В частности, С. Розенфельд разделяет кластеры на три основные группы: 1) работающие, уже функционирующие и способные влиять на изменение рынка, 2) латентные кластеры, пока не полностью реализовавшие свои возможности, 3) потенциальные кластеры, не сформированные окончательно и обладающие лишь определенными чертами кластера [3].

Довольно подробный анализ классификации кластеров и систематизацию классификационных группировок представила О.Д. Гайша в работе [8]. Указанный автор разграничивает кластеры:

- по способу создания – на искусственно созданные и естественно развивающиеся;
- по наличию или отсутствию ядра – на ядерные и безъядерные;
- по факторам развития – на инфраструктурно-инновационные кластеры, кластеры новой инфраструктуры, ультраструктурные метапромышленные кластеры, кластеры адаптации зарубежной технологической платформы;
- по отраслевой принадлежности – на деревообрабатывающие, финансовые, туристические, фармацевтические и др.;
- по источникам финансирования – на финансируемые за счет собственных средств; финансируемые за счет собственных и бюджетных средств; со смешанным финансированием;
- по уровню развития кластера – на потенциальные, возникающие, стратегические, зрелые, стабилизирующие, конкурентные;
- по динамике трудовой деятельности – на растущие, стабильные, убывающие;
- по масштабам деятельности – на локальные, региональные, национальные, международные;
- по достижению показателей результативности – на эффективные, стабильные, неэффективные.

Конечно, данная классификация требует уточнения. Например, неясно, почему, согласно признаку «уровень развития кластера», выделена группа «конкурентные кластеры». В соответствии с признаком достижения показателей результативности, целесообразно выделить несколько групп с разными значениями эффективности; группа «стабильные кластеры» не несет информационной нагрузки, тем более, что данный термин употребляется в классификации по динамике трудовой деятельности, где явно уместен.

Касательно экосистем, укажем, что они подчиняются общим системным закономерностям и классификации, хотя имеют и свои специфические характеристики. Группа авторов разделяет экосистемы в зависимости от: публичности критериев допуска – на открытые и закрытые; модели формирования ценности – на модели, основанные на транзакциях, и модели, в основе которых лежит знание; направлению интеграции (данный классификационный признак авторами не указывается, а только перечисляются группировки) – на инновационные экосистемы, венчурные экосистемы, экосистемы цифровых платформ, национальные экосистемы, экосистемы домохозяйств и т.д. [16].

Согласно общепринятой классификации систем, экосистемы разделяются в зависимости от масштаба на микро-, мезо- и макроэкосистемы. Вышеназванные авторы предлагают также классификацию, обсуждаемую многими учеными, разделяя экосистемы на продуктовые (на уровне компаний), мультипродуктовые (отраслевые), многоакторные (кластерные). Дискуссионной представляется последняя группировка, поскольку не разделяет экосистемы и кластеры.

Между кластерами и экосистемами существуют общие различия, независимые от вида деятельности. Основные из них представлены в таблице 1.



Таблица 1 – Отличительные признаки общего порядка кластера и экосистемы

Признак	Кластер	Экосистема
Период функционирования	Длительный	В зависимости от выполнения целевой функции
Отношение к реальности	Полностью реален	Частично виртуальна
Участники	Продуценты, научные, образовательные, государственные и общественные организации	Предприятия-продуценты и поставщики ресурсов, при крупном масштабе возможно привлечение других заинтересованных лиц государственного и общественного порядка
Состав продуцентов в отраслевом аспекте	Представители смежных отраслей	Иногда отрасли, к которым принадлежат акторы, напрямую не связаны
Постоянство партнеров	Партнеры в основном взаимодействуют продолжительное время	Возможны уход партнера или присоединение нового партнера в сезонный период
Отношения между акторами	Неранговая координация. Кооперация	Неранговая координация. Кооперация и конкуренция.
Интеграция и коллаборация		
Гибкость	Устойчивость, ограниченная маневренность	Динамичная форма работы
Управление	Внешнее, жесткое	Внутреннее, на уровне регулирования
Границы и отношения с окружающей средой	Относительная замкнутость	Структурный изоформизм экосистемы и ее окружения, высокая проницаемость пространственных границ экосистемы [13], что позволяет легко осуществлять информационный обмен
Связи	Точно выраженные, устойчивые долгосрочные	Мобильные. От краткосрочных до долгосрочных
Изменения в свете категорий «пространство» и «время»	В основном динамика во времени	Модификация и модернизация в аспекте обеих категорий
Картирование	Относительно простое	Относительно сложное
Направления развития	В соответствии с региональными и федеральными программами	Иновации внедряются согласно данным и текущем и перспективном спросе потребителей

Источник: составлено авторами с использованием [13].

### 2. Логистический куст как пример логистической экосистемы

Кроме того, экосистемы можно конкретизировать в научном и/или практическом аспектах (например, в плоскости логистики), а также касательно видов деятельности (в нашем примере –

туризм). Не зря М.Н.Григорьев и С.А.Уваров, определяя характеристики логистических систем, трактуют их как эколого-социально-экономические) [9]. Логистическая система может выступать в роли экосистемы, поскольку она формируется для выполнения целевой функции, а именно: нацелена на оказание потребителям определенного комплекса услуг. В ней каждый элемент (структурное подразделение) развивается в плоскости связей с другими элементами.

Ключевые параметры логистической экосистемы приведены в таблице 2.

**Таблица 2** – Ключевые параметры логистической экосистемы

Основные понятия логистической экосистемы	Сущность понятия
Цель	Управление потоками так, чтобы обеспечить максимально полное и качественное обслуживание потребителей
Управляемые потоки	Кадровые, материальные, финансовые, информационные, потребительские
Основные характеристики	Открытость, мобильность, адаптивность, самостоятельность
Ограничения	Инфраструктурные, рыночные (спрос и предложение), пропускная способность («узкое место»), цифровые
Условие устойчивости	Согласованность и координация работы всех составляющих
Противоречия	Между развитием отдельного элемента и тенденцией общего направления развития системы
Угроза разрушения	Цифровые, техногенные факторы

Источник: составлено авторами.

Нашему рассмотрению подлежит открытая мультипродуктовая мезоэкосистема, основанная на транзакциях, формируемая на базе логистического куста (как вариант логистической системы) и функционирующая в туризме. Термин «логистический куст» пока носит концептуально-теоретический характер. Его характеристика, преимущества для продуцентов услуг и потребителей (туристов) даны в работе [21]. Ниже представлен и соответствующий рисунок 1.

Для обеих групп контрагентов, а именно продуцентов и потребителей услуг, преимущества во многом находят отражение в экономии времени, которое можно использовать альтернативно. Данный факт прежде всего касается потребителей, которые получают возможность быстрее находить продуцентов желаемых услуг и оперативнее производить расчеты. Для исполнителей же услуг стабильность отношений с партнерами сокращает время на поиск новых компаньонов.

Эффективному функционированию ЛК будет способствовать его правильное картирование. Особенностью данной системы является разнообразие субъектов услуг, обуславливающее сложность планирования их взаимодействия при большом количестве потоков.

Как видно из рисунка, фокусной компанией (интегратором) в рассматриваемой системе выступает предприятие, обеспечивающее услуги проживания. Оно же аккумулирует информацию о запросах клиентов. Успешно развивающийся логистический куст может позволить себе использование современных цифровых технологий, таких, как анализ больших данных, искусственный интеллект, например, для прогнозирования спроса на определенные услуги с учетом ряда факторов, в частности, погодных.

Сравнение рассматриваемой экосистемы с кластером в туризме представлено в таблице 3.

### 3. Современный подход к экосистеме в туризме

По словам Г.Б. Клейнера, «в системной социально-экономической теории базовая типология социально-экономических систем основывается на выделении четырех принципиально различных типов систем в зависимости от конфигурации системы в пространстве и во времени» [12]. По нашему мнению, экосистемы в большей мере обладают характеристиками средовых систем, поскольку их

границы точно не определены ни в пространстве, ни во времени. Уточним, что в пространстве границы определены в кратковременном периоде, во времени же определены нечетко.

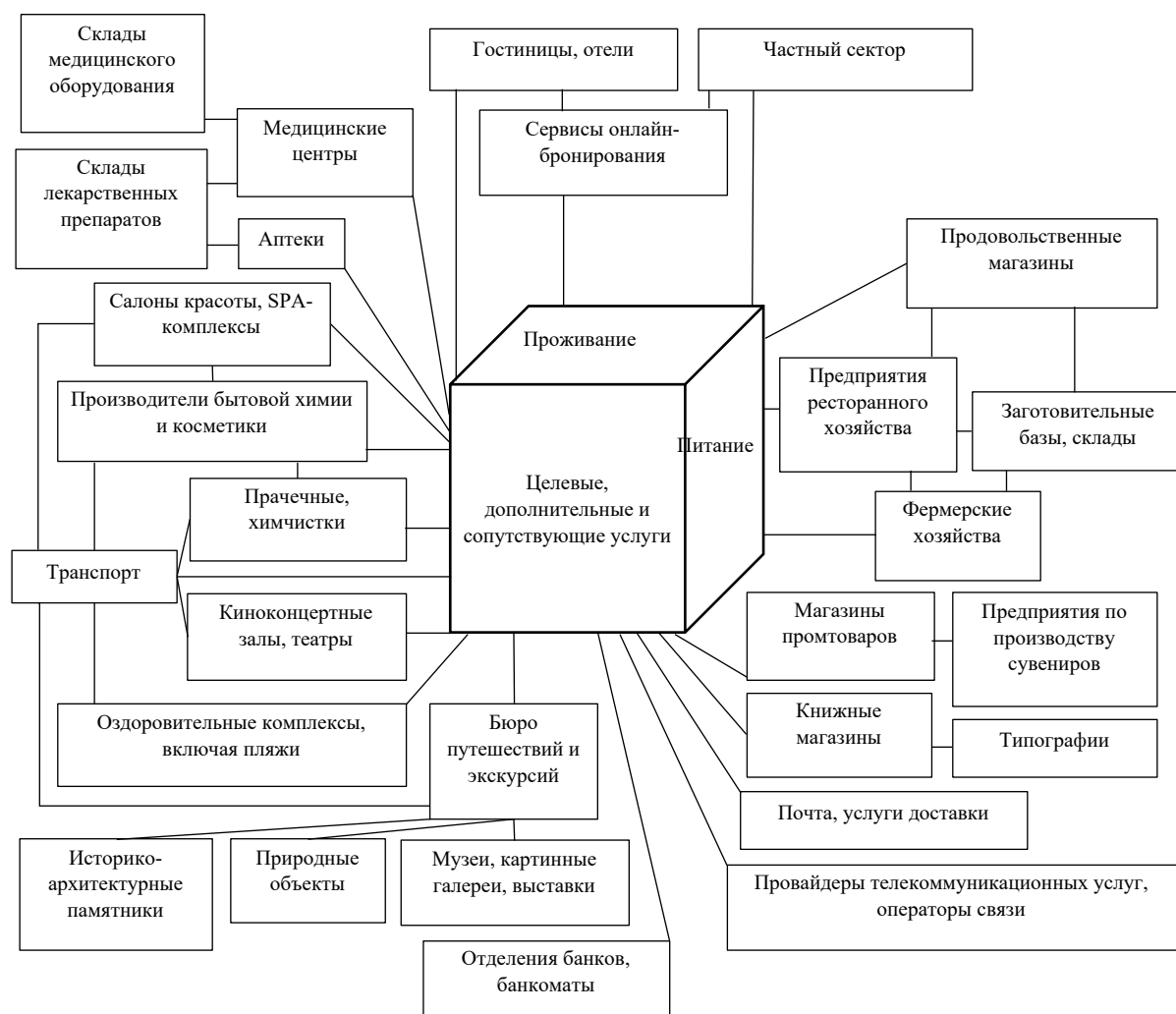


Рисунок 1 – Логистический куст в туризме.

Источник: составлено авторами.

Таблица 3 – Сравнение кластера и логистической экосистемы, созданной на основе логистического куста, в туризме

Признак	Кластер	Логистическая экосистема на основе логистического куста
Цель функционирования	Повышение конкурентоспособности территории. Комплексное использование ресурсов при оказании туристских услуг	Предоставление широкого спектра услуг туристам
Зависимость от природных условий, определяющих ресурсный потенциал	Полная	Частичная
Участники	Продюценты услуг, научные, образовательные, государственные и общественные организации	Сервисные предприятия и поставщики ресурсов для выполнения услуг, при крупном масштабе

Признак	Кластер	Логистическая экосистема на основе логистического куста
		возможно привлечение других заинтересованных лиц государственного и общественного порядка
Постоянство партнеров	Партнеры в основном взаимодействуют продолжительное время	Возможны уход партнера или присоединение нового партнера в сезонный период
Отношения между акторами	Неранговая координация. Кооперация	Неранговая координация. Кооперация и конкуренция. Интеграция и коллаборация
Конфигурация цепи создания стоимости	Относительно прямолинейная	Разветвленная
Гибкость	Устойчивость, ограниченная маневренность	Динамичная форма организации обслуживания потребителей
Управляющий орган	Внешняя структура, часто орган власти	Ведущее (фокусное) предприятие, выполняющее роль интегратора: обычно предприятие, оказывающее услуги проживания
Диапазон деятельности	Разнообразие касается видов отдыха, основанного на природных ресурсах	Разнообразие определяется конечными продуктами (услугами)
Процесс продуцирования туристской услуги	Скорее сквозной, определяющий процессную зависимость акторов	В большей степени – дискретный, определяющий относительную автономию акторов
Задача аккумуляции данных о туристах	Модификация услуг и разработка новых услуг в рамках направленности кластера	Обновление и значительное расширение спектра услуг
Направления развития	В соответствии с региональными и федеральными программами	Интерактивные инновации внедряются согласно спросу потребителей и установке ведущего предприятия – пейсмейкера

Источник: составлено авторами.

Что касается определения границ экосистем во времени, то, поскольку они основаны на взаимовыгодном партнерстве, моментом зарождения экосистемы становится заключение договоров между компанией-интегратором и партнерами либо объединение специализированных подразделений предприятий. А моментом прекращения существования экосистемы может стать прекращение деятельности фокусной компании, например, в связи с изменением спроса/предпочтений клиентов.

Автором экосистемного подхода в бизнесе Джеймсом Муром были предложены также этапы жизненного цикла бизнес-экосистемы [19]:

1. Зарождение (руководство принципиально готово к преобразованию организации в бизнес-экосистему и перестройке существующей модели управления и бизнес-процессов).
2. Экспансия (за счет разработки новых продуктов пусть тогда продуктов и услуг и/или приобретения/объединения с действующими игроками организация расширяет свое присутствие в смежных сегментах, на новых рынках).
3. Лидерство (этап активной конкурентной борьбы с другими бизнес-экосистемами путем улучшения новых продуктов и услуг).
4. Самообновление (поиск новых путей для расширения и роста эффективности существующей бизнес-экосистемы либо угасание в случае, если организация не сможет реализовать потенциал для расширения).

Важно подчеркнуть тот факт, что отличительной чертой современных бизнес-экосистем можно считать цифровую основу взаимосвязей их компонентов, что «стирает» границы в пространстве. Партнеры, входящие в одну экосистему, могут находиться в разных регионах и даже странах, а взаимодействие, часто в режиме реального времени, производство продукции и предоставление услуг осуществляется благодаря современным цифровым технологиям с использованием широких возможностей сети Интернет, IT-поддержки, логистических и маркетинговых инноваций и пр.

Как указывает Смородинская Н.В. [22], опираясь на мнения других ученых, разработка и коммерциализация знаний может осуществляться как путем продвижения знаний от фундаментальной науки к прикладной и далее к производству, так и при интерактивном взаимодействии разных секторов. Для сферы услуг импульсом инноваций являются предложения или даже критика клиентов (в нашем случае, туристов). Новая услуга может разрабатываться путем модификации функционирующей услуги или с использованием элементов других услуг. Здесь информация проходит путь от сервисного предприятия к прикладной и далее – фундаментальной науке, а затем возвращается уже в обновленном, экономически обоснованном варианте. Что касается разработки инноваций путем взаимодействия разных секторов, то ранее мы уже упоминали о том, что инновации в сферу услуг могут прийти из производственной сферы [20]. Иногда предложение новой услуги по аналогии с другим продуктом на первый взгляд может показаться неприемлемым или даже абсурдным. Но возможно использовать какие-то определенные элементы и правильно их адаптировать. В этом случае информация к сервисному предприятию поступает извне, из областей прикладной или фундаментальной науки.

Итак, рассматриваемая нами экосистема представляет собой совокупность взаимосвязанных предприятий, предоставляющих услуги туристам или обеспечивающих производство услуг. Кроме фокусного базового (ведущего) предприятия, в постоянную часть могут входить несколько предприятий, осуществляющих принятую объединением стратегию. Остальные предприятия являются переменными компонентами. Кроме того, экосистему можно представить в концентрированном (локализованном) и расширенном вариантах. Концентрированный вариант – это совокупность предприятий (включающих постоянную часть), оказывающих конечные услуги. Расширенный вариант охватывает все единицы объединения.

Данные предприятия могут как конкурировать, так и кооперировать. Кооперация обеспечивает расширение спектра услуг. Конкуренция вынуждает к разработке новых услуг и форм обслуживания. Входящее в объединение новое предприятие оценивает свои возможности в соотношении с другими предприятиями – элементами системы (насколько оно будет дополнять их или конкурировать с ними при наличии существенных преимуществ), а также относительно стратегии фокусного предприятия. Фокусное предприятие в свою очередь осуществляет прогнозный анализ рациональности вхождения в систему нового элемента, выступающего в виде производителя конечных услуг: если эффект от работы системы с новым элементом – Э<sub>са</sub> превышает эффект без его участия – Э<sub>с</sub> (кратко Э<sub>са</sub>>Э<sub>с</sub>), то включение нового элемента экономически обосновано. Аналогичную оценку могут проводить исполнители конечных услуг при установлении связи с новым партнером.



В этой связи практики бизнеса [7] отмечают противоречие, скрытое в задачах развития экосистемы. С одной стороны, экосистема является средой с тесными связями между уже имеющимися и только формируемыми элементами, поэтому так существенно возникновение внутрисистемной синергии. С другой же стороны, важно быстрое и независимое развитие каждого элемента экосистемы.

С разрешением этого противоречия между задачами связана необходимость разработки ИТ-решений, включающих:

- компоненты, встроенные во все сервисы экосистемы, – своеобразный технический цемент;
- сервисы (каталог продуктов, общая платформа данных и пр.), которые связывают все элементы экосистемы и гарантируют взаимодействие между ними.

Очевидно, что сервисы должны легко интегрироваться и создаваться на общей или похожей технологической основе [7].

В качестве инструмента для построения сервисов хорошо зарекомендовали себя решения на основе платформ, которые за счет многократного использования сервисов позволяют создать и развить экосистему быстрее. Высокие требования к ИТ-инфраструктуре экосистемы охватывают ее эластичность, надежность и быстрый отклик на запрос ресурсов для минимизации времени вывода на рынок [7].

Немаловажными вопросами являются состав экосистемы и ее характеристика. Корифей в области теоретической экономики Г.Б. Клейнер выделяет четыре компонента экосистемы: организационный, инфраструктурный, коммуникационно-логистический, инновационный [13–14]. В нашей экосистеме, создаваемой на основе логистического куста, организационный компонент выражается через ее структуру, инфраструктурный – определяется наличием сопутствующих услуг, коммуникационно-логистический – тождественен связям как между структурными подразделениями, так и с внешней средой, инновационный – реализуется через модернизацию и модификацию услуг и форм обслуживания.

Акцентируя внимание на инфраструктурном компоненте, укажем, что среди услуг особого рассмотрения требует транспорт, входящий как слагаемое в ряд услуг и в то же время выступающий в качестве автономной услуги. Вышеуказанный автор отождествляет данный компонент с инфраструктурной средой. В нашем примере такая среда должна предоставлять условия для функционирования транспорта в виде благоустроенных дорог. Получается, что инфраструктурный компонент переключается с коммуникационно-логистическим, осуществляемым не только средствами связи, но и транспорта.

Рассматриваемую в данной статье экосистему можно характеризовать в соответствии с классификацией Р. Акоффа и Ф. Эмери [4]. Поскольку она не имеет иерархической структуры, то выступает как мультинодальная (в отличие от унинодальной системы, имеющей руководящий орган). Система, за редким исключением, является гетерогенной, так как ее слагаемые управляют ею больше, чем она ими, что обуславливает расширение спектра услуг.

## **Выводы**

1. Настоящий экономический период отличает наличие ряда различных коллабораций предприятий. Общеизвестными экономическими структурами в нынешнее время выступают кластеры. Понятие «кластер» является законодательно определенным и достаточно изученным. Существует ряд классификаций кластеров, но при этом некоторые классификационные признаки требуют уточнения.

2. Среди новых сетевых структур в экономике особую популярность завоевали экосистемы, отправной точкой выделения которых являются природные экосистемы. Они подчиняются общесистемным характеристикам, но имеют свои особенности. Экосистемы можно конкретизировать в научном и/или практическом аспектах, например, в плоскости логистики. Кроме того, экосистемы специфицируются в зависимости от видов деятельности, в нашем случае – туризма. В статье рассмотрен пример такой логистической экосистемы, созданной на базе логистического куста.

3. Рассматриваемая экосистема в разрезе общепринятых классификаций представляет собой открытую мультипродуктовую мезоэкосистему. В соответствии с классификацией Р. Акоффа и Ф. Эмери, система является мультинодальной и гетерогенной. В аспекте характеристик экосистемы, разработанных Г.Б. Клейнером, ее организационный компонент выражается через структуру, инфраструктурный – определяется наличием сопутствующих услуг, коммуникационно-логистический – тождественен связям как между структурными подразделениями, так и с внешней средой, инновационный – реализуется через модернизацию и модификацию услуг и форм обслуживания.

4. Экосистемы в экономике отличаются от кластеров по ряду признаков. Основными из них являются: аналогичность природным экосистемам, динамичность, длительность функционирования в зависимости от целевой функции, высокая проницаемость границ в окружающей среде, относительно сложное картирование.

В туристской сфере имеется ряд особых отличий между кластерами и экосистемами, обусловленных спецификой вида деятельности. К таким особенностям относятся: зависимость от природно-географических условий, диапазон деятельности, конфигурация цепи создания стоимости, состав продуцентов услуг в отраслевом аспекте, процесс продуцирования услуги, направление развития.

Таким образом, гипотеза о специфике различий между кластерами и экосистемами в туризме по сравнению с промышленным производством нашла свое подтверждение.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Hillebrand B. An ecosystem perspective on tourism: The implications for tourism organizations / B. Hillebrand // *International Journal of Tourism Research*. – 2022. – Vol. 24, Iss. 4/ July/August. – P. 517–524. <https://doi.org/10.1002/jtr.2518>.
2. Moore J.F. Predators and prey: a new ecology of competition / J.F. Moore // *Harvard Business Review*. – 1993. – № 71. – P. 76–86.
3. Rosenfeld S.A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development / S.A. Rosenfeld // *European Planning Studies*. – 1997. – № 1, 5. – P. 3–23.
4. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. Пер с англ. Под ред. И.А. Ушакова. – М. «Сов. радио», 1974. – 272 с.
5. Андросик Ю.Н. Бизнес-экосистемы как форма развития кластеров / Ю.Н. Андросик // *Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление*. – 2016. – № 7 (189). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-ekosistemy-kak-forma-razvitiya-klasterov>.
6. Андрухова О.В. Важнейшие аспекты развития экосистемного подхода в бизнесе / О.В. Андрухова // *Проблемы современной экономики*. – 2023. – № 2 (86). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=7551>.
7. Воронин П. Важно, чтобы внутри экосистемы возникла синергия / П. Воронин // АО «Глобал Си Ай Оу» [сайт]. 2008—2024. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://globalcio.ru/discussion/15665/>.
8. Гайша О.Д. Классификация кластеров в экономике / О.Д. Гайша // *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. – 2019. – № 4. – С. 39–43.
9. Григорьев М.Н. Логистика : учебник для вузов / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 836 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-2731-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/531356>.
10. Звягина Е.М. Типология кластеров и особенности кластеризации экономики регионов России / Е.М. Звягина // *Современные проблемы науки и образования*. – 2014. – № 2. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12696>.
11. Карпинская В.А. Экосистема как единица экономического анализа / В.А. Карпинская // *Системные проблемы отечественной мезоэкономики, микроэкономики, экономики предприятий: материалы Второй конференции Отделения моделирования производственных объектов и комплексов ЦЭМИ РАН (Москва, 12 января 2018 г.)*. Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. Вып. 2. – М.: ЦЭМИ РАН, 2018. – 156 с. – с. 125–141. DOI: 10.33276/978-5-8211-0769-5 – Режим доступа: <http://www.cemi.rssi.ru/publication/sborniki/Kleiner/%D0%A1%D0%B1-%D0%9A%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%B5%D1%80-%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F.pdf>.
12. Клейнер Г.Б. Какая экономика нужна России и для чего? (опыт системного исследования) / Г.Б. Клейнер // *Вопросы экономики*. – 2013. – № 10. – С. 4–27.
13. Клейнер Г.Б. Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы / Клейнер Г.Б. // *Сборник трудов V Международной научно-практической конференции – биеннале «Системный анализ в экономике» (21–23 ноября 2018)* / под общ. ред. Г.Б. Клейнера, С.Е. Щепетовой. – М.: Прометей, 2018. – С. 5–14. DOI 10.33278/SAE-2018.rus.005-014. – Режим доступа: [https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2019/01/005-014-save2018\\_plenarnoe\\_kleyner.pdf](https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2019/01/005-014-save2018_plenarnoe_kleyner.pdf).
14. Клейнер Г.Б. Экосистемы в пространстве новой экономики: монография / науч. ред.: М.А. Боровская, Г.Б. Клейнер, Н.Н. Лябах, М.А. Масыч, Л.Г. Матвеева, И.К. Шевченко; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. – 788 с. – С. 15–40.
15. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Пер. с англ. – 4-е изд.; перераб. и доп. / Ф.

Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М.: Юнити, 2007. – 1071 с.

16. Кулапов М.Н., Переверзева Е.И., Кириллова О.Ю. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития / М.Н. Кулапов, Е.И. Переверзева, О.Ю. Кириллова // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Том 12. – № 3. – С. 1597-1612. – doi: 10.18334/vines.12.3.115234.

17. Пелеван М.М. Кластеры как сложные динамические экосистемы / М.М. Пелеван // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности : сборник трудов международной научно-практической конференции, Симферополь, 30 мая 2022 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И.Вернадского, 2022. – С. 494-495. – EDN QEXXSG.

18. Постановление Правительства РФ от 31 июля 2015 г. № 779 «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров» // © АО «Кодекс» [сайт]. – 2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/420291916>.

19. Серов Н.С. Бизнес-экосистема как этап жизненного цикла организации и как элемент интеллектуального менеджмента. Экономика науки. – 2021. – № 7(2). – С. 135–143. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2020-7-2-135-143>.

20. Скоробогатова Т.Н. Логистические системы в сервисе: монография. – Симферополь: Доля, 2007. – 416 с.

21. Скоробогатова Т.Н. О расширении понятийного аппарата логистики: аспект логистики как услуги / Т.Н. Скоробогатова, М.Ю.Ваховская // Логистика. – 2024. – № 4 (209). – С. 42–47. – EDN AOWUTL. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67225101>.

22. Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу: монография. – М.: ИЭ РАН, 2015. – 344 с. ISBN 978-5-9940-0536-1. – Режим доступа: <https://library.asue.am/open/4632.pdf>.

23. Смородинская Н.В. Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста / Н.В. Смородинская // Инновации. – 2014. – № 7 (189). – С. 27–33. – Режим доступа: <https://maginnov.ru/assets/files/volumes/2014.07/setevye-innovacionnye-ekosistemy-i-ih-rol-v-dinamizacii-ekonomicheskogo-rosta.pdf>.

24. Судакова Н. Как Корея за 40 лет из отсталой аграрной страны стала технологическим лидером / Н. Судакова // © АО Бизнес Ньюс Медиа [сайт]. 1999–2025. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2019/02/14/793589-futuristicheskaya-volna>.

25. Султангареев Д. Из кластера в экосистему, или что нужно для экономики развития региона? / Д. Султангареев // © ООО «Дзен Платформа» [сайт]. – 2015–2025. – 23 мая 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dzen.ru/a/YKoE2fEUbQ0IqOTu>.

26. Титова Н.Ю., Зиглина В.Е. Различия и сходства понятий «промышленные кластеры» и «промышленные экосистемы» / Н.Ю.Титова, В.Е. Зиглина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2021. – № 3. – С. 7–16. DOI: 10.24143/20735537-2021-3-7-16.

27. Толстых Т.О. Экосистемная модель развития предприятий в условиях цифровизации / Т.О. Толстых, А. М. Агаева // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2020. – № 1 (33). – С. 37–49. DOI 10.21685/2227-8486-2020-1-3. – Режим доступа: <https://mss.pnzgu.ru/files/mss.pnzgu.ru/3120.pdf>.

29. Федеральный закон от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» // © АО «Кодекс» [сайт]. – 2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/420242984>.

30. Шеховцов Р.В. Сервисная логистика / Р.В. Шеховцов. – Ростов-на-Дону: АПСН СКНЦ ВШ, 2003. – 240 с.

# Economic ecosystems: comparison with clusters, specifics of functioning in tourism

**Skorobogatova Tatiana Nikolaevna**

Doctor of Economic Sciences, Professor

V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Republic of Crimea

e-mail: stn57@mail.ru

**Vakhovskaya Margarita Yur'evna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Republic of Crimea

e-mail: margo\_vah@mail.ru

---

## KEYWORDS

cluster, business ecosystem, tourism, cluster attributes, business ecosystem attributes, logistics ecosystem, logistics bush

## ABSTRACT

The article is mainly theoretical in nature, while the theoretical provisions are illustrated by relevant examples from business practice. The aim of the work is to investigate the differences and similarities between clusters and ecosystems operating in tourism. The main provisions of this study in comparison of clusters and business ecosystems are based on the foundation of results obtained at different times by foreign and Russian scientists. The first part of the work is devoted to the study of the theoretical foundations of the definitions of «cluster» and «ecosystem.» It is indicated that the term «ecosystem» is not as defined and studied as a cluster. A comparison and analysis of several classifications of clusters and ecosystems is carried out, clarifications are proposed, and distinctive features of the general order of a cluster and ecosystem are formulated. The second part indicates that business ecosystems can be considered in the plane of different types of activities, the concept of a logistics ecosystem is introduced and its parameters are shown. The comparison of the cluster and the logistics ecosystem presented in the form of a logistics bush (multiproduct mesoecosystem) is specified. The third part sets out a modern view of the ecosystem, pays attention to the digital basis of the interconnections of their components. Four components of the ecosystem (according to G.B. Kleiner) are demonstrated in the refraction of the logistics bush in tourism. The logistics ecosystem in tourism is interpreted as multinodal and heterogeneous, with rare exceptions, since its components control it more than it controls them, which leads to an expansion of the range of services. The scientific novelty of the study is the formulation of the concept of a logistics ecosystem and its parameters, as well as the presentation of a logistics bush in tourism as a logistics ecosystem and its comparison with a cluster.

---



# Методологические основы индивидуализации ценностной ориентации персонала в современной организации

Головчанская Елена Эдуардовна 

кандидат экономических наук, доцент,

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

E-mail: eegolovchanskaya@fa.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

индивидуальные ценности, корпоративная культура, менеджмент, мотивация, цифровизация, персонал

## АННОТАЦИЯ

Статья рассматривает текущую проблему формирования и эволюции системы индивидуальных ценностей работников в современном управлении организацией. Подчеркивается растущее значение «человеческого фактора» в цифровой и автоматизированной среде, где человеческий капитал является основным ресурсом организации. Рассмотрены теоретические основы ценностной концепции, включая взгляды Макса Вебера, Авраама Маслоу, Виктора Франкеля и Шалом Хирша Шварца. Подчеркивается взаимосвязь между индивидуальными ценностями личности, индивидуальными ценностями сотрудников, ценностями корпоративной культуры и корпоративной культурой организации в целом. Детально раскрывается содержание внешнего уровня корпоративных ценностей: символика, внешний вид, структурирование пространства, особенности структурирования времени, язык и общение, традиции и ритуалы. Выявляется содержание внутреннего уровня корпоративных ценностей: миссия, организационные ценности, правила и нормы, система служебной коммуникации, система поощрений и санкций, процесс обучения и переобучения сотрудников уровней корпоративных ценностей. Подробно описаны подходы к определению индивидуальных ценностей персонала, такие как: материальные, нематериальные, социальные и этические, а также их содержание и методы измерения. Приводится классификация индивидуальных ценностей: личные, профессиональные, социальные, устойчивость и гибкость, ценности обучения и развития. Характеризуется влияние индивидуальных ценностей на деятельность организации. Особое внимание уделяется необходимости согласования индивидуальных ценностей личности, индивидуальных ценностей персонала с корпоративной культурой организации. Обоснована и уточнена новая структура индивидуальных ценностей, которая дополнена составляющими: разнообразие команды, креативность и социальная ответственность. Подчеркиваются ее преимущества: повышение мотивации и производительности сотрудников, а также снижение текучести кадров.

JEL codes: M12, D23, M14

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-94-111>

Для цитирования: Головчанская, Е.Э. Методологические основы индивидуализации ценностной ориентации персонала в современной организации / Е.Э. Головчанская. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.94-111. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Введение

Современное управление все чаще обращается к «человеческому фактору», поскольку именно люди остаются главным ресурсом любой организации. Такой подход имеет несколько важных причин. Во-первых, в эпоху стремительного развития искусственного интеллекта, цифровизации и автоматизации многие рутинные задачи выполняются машинами. При этом, роль человеческого

труда становится все более сложной и творческой. Люди продолжают оставаться носителями уникальных знаний, навыков и опыта, и не могут полностью быть заменены технологиями. Именно поэтому успех компании в значительной степени определяется уровнем профессионализма своих сотрудников их мотивации и вовлеченности в рабочий процесс. Во-вторых, рынок труда испытывает серьёзную нехватку квалифицированных специалистов. Компании вынуждены создавать и предлагать привлекательные условия труда, комфортную рабочую среду и развивать корпоративную культуру для того, чтобы привлечь и удержать лучших специалистов. В этой связи важно понимать индивидуальные ценности каждого сотрудника, поскольку каждый работник стремится получить то, что для него действительно ценно. Кроме того, современные сотрудники ценят не только финансовые стимулы, но и такие элементы мотивации как: самореализация, признание, совмещение работы и личной жизни, а также возможности для профессионального роста. В зависимости от этапа своего жизненного цикла работник имеет свои собственные приоритеты и мотивы. Например, один человек ищет карьерный рост, другой стабильность, а третий – гибкий рабочий график или баланс между работой и семьей. Понимая эти цели и ценности, которые движут персоналом, менеджеры могут выбрать наиболее подходящие методы мотивации и развития персонала. Ценности сотрудников влияют на их поведение в команде, когда члены команды имеют схожие ценности, они с большей вероятностью находят общую «основу деятельности» и работают вместе более эффективно. Путем выяснения индивидуальных ценностей можно определить, насколько они соответствуют корпоративным ценностям и скорректировать политику компании таким образом, чтобы она соответствовала ожиданиям персонала. Помимо вышеуказанных факторов, существуют и другие важные тенденции, затрагивающие управление человеческими ресурсами. Пандемия COVID-19 значительно ускорила переход на удаленные формы работы, которые продолжают пользоваться популярностью благодаря удобству для сотрудников и экономии ресурсов для компаний. Гибкость и быстрая реакция на изменения становятся необходимыми качествами как для сотрудников, так и для компаний в условиях повышенной нестабильности. Физическое и психологическое здоровье сотрудников становится главным фактором, который играет большую роль в их производительности и приверженности компании. Экономическая нестабильность вынуждает компании искать пути повышения эффективности человеческих ресурсов. [2], [10]. Современные социально-экономические условия предопределяют необходимость внедрения изменений в управленческую систему организаций, что, непосредственно, выражается в изменении ценностно-целевых установок. Данные тенденции определяют необходимость поиска путей более эффективного управления корпоративной культурой компании на основе быстрого изменения и встраивания корпоративных ценностей, с учетом индивидуализации ценностей каждого сотрудника.

Таким образом, для эффективного управления персоналом компании необходимо исследовать содержание индивидуальных ценностей сотрудника, их взаимосвязь с корпоративной культурой.

Цель статьи - изучение и анализ научных концепций, связанных с формированием и эволюцией индивидуальных ценностей сотрудников, а также разработка современной системы ценностей персонала организации.

Методы исследования: качественный анализ, контент-анализ, литературный обзор.

### **Основная часть**

В начале нашего исследования необходимо обратиться к теоретическому опыту, наработанному учеными мирового научного сообщества.

Макс Вебер, немецкий социолог, философ и историк, считал ценность фундаментальным элементом социальной деятельности. Он утверждал, что ценности определяют цели и средства действий индивидов в обществе. Согласно Веберу, социальные действия основаны на субъективном понимании людьми своих интересов и целей, которые формируются под воздействием культурных и социальных норм. [19]

Абрахам Маслоу, американский психолог, предложил иерархическую модель потребностей,

известную как «пирамида Маслоу». Эта модель предполагает, что основные физиологические потребности (еда, вода) должны быть удовлетворены, прежде чем человек может перейти к более высоким потребностям, таким как безопасность, любовь и принадлежность, уважение и, наконец, самореализация. Теория Маслоу утверждает, что удовлетворение основных потребностей приводит к формированию более высоких ценностей, таких как самореализация и духовное развитие. [11]

Виктор Франкл, считал, что стремление к смыслу является главной движущей силой в человеческой жизни. Люди ищут смысл в своих действиях, будь то работа, отношения или жизненные испытания. Отсутствие смысла приводит к экзистенциальному вакууму, который может проявиться в депрессии или апатии и в связи с этим, снижению рабочих показателей. Франкл разработал метод психотерапии, называемый логотерапией, который направлен на то, чтобы помочь людям найти смысл в их жизни. Этот подход основан на том, что человек всегда имеет свободу выбора своего отношения к событию, даже в самых сложных ситуациях.

Шалом Хирш Шварц - известный израильский социальный психолог, чьи исследования значительно обогатили наше понимание о человеческих ценностях и их влиянии на поведение людей. Его работы охватывают широкий спектр тем, включая культурные различия, моральные дилеммы и мотивацию. Одним из его наиболее значительных достижений является развитие теории универсальных ценностей, согласно которой существует десять основных типов ценностей, присущих всем культурам: автономия, стимуляция, гедонизм, достижения, власть, безопасность, конформность, традиции, благотворительность и универсализм. Эти ценности организованы в два измерения: открытость к переменам и сохранение, а также самопревосхождение и трансцендентность. Теория Шварца нашла применение в различных областях, таких как маркетинг, управление персоналом и межкультурные исследования, помогая понять причины принятия решений, факторы, влияющие на выбор, и особенности формирования уникальных систем ценностей в разных культурах. Исследования Шварца продолжают развиваться и совершенствоваться, находя применение в современных научных работах, направленных на изучение культурных различий, разработку стратегий управления и анализ мотивации сотрудников. [24]

В Большом толковом словаре Русского языка дается следующее определение: ценности – это предметы и явления культуры, морали, нравственности и т.п. [1] Термин «ценность» используется для характеристики общественной нормы, которая образуется в сознании человека.

Таким образом, можно сделать вывод, что ценности — это основа жизненных принципов, благодаря которым люди сверяют, что действительно значимо и формируют свое поведение и отношение в конкретных ситуациях. Исследование выводов ряда ученых позволяет констатировать, что ценности сотрудников, ценности организации и корпоративная культура тесно взаимосвязаны и формируются в результате динамичности и неопределенности внешней среды и на основе индивидуальных ценностных ориентиров работников. Степень ясности и корректности индивидуальных ценностей проявляется в силе жизненной позиции личности, ее активности, инициативности, творчестве и внутренней мотивации к достижениям [6].

Ценности для каждого человека индивидуальны и подвержены изменениям посредством воздействия различных культур, традиций, сфер деятельности и т.п. В рамках организационной деятельности индивидуальные ценности личности трансформируются в индивидуальные ценности персонала (сотрудников), которые можно определить как совокупность убеждений, принципов и предпочтений, характеризующих поведение и мотивацию сотрудников. Эти ценности формируются на основе личного опыта, воспитания, культурного окружения и профессиональных установок. Они включают в себя профессиональные цели (стремление к карьерному росту, признанию, профессиональному развитию), этические и моральные принципы (честность, справедливость, ответственность), социальные (вклад в общество, экологическая и социальная ответственность) и личные (здоровье, семья, самосовершенствование) ценности. Чтобы сотрудник мог реализовать собственные ценности и цели через деятельность в организации, необходимо чтобы его

индивидуальные ценности совпадали с ценностями организации более чем на 60%. Использование общих ценностей в кадровой политике способствует объединению всех категорий работников на основе приверженности стратегии, правил и норм компании. Понимание и анализ индивидуальных ценностей персонала важны для эффективного управления и мотивации сотрудников, а также для создания гармоничной и продуктивной рабочей среды

Как мы констатировали выше, понимание содержания индивидуальных ценностей персонала является ключевым моментом для формирования структуры индивидуальных ценностей и на этой основе эффективного управления сотрудниками. Как известно, содержание индивидуальных ценностей персонала организации включает в себя материальные, нематериальные, социальные и этические компоненты.

Материальные ценности включают в себя финансовые и материальные аспекты, которые мотивируют сотрудников и влияют на их удовлетворенность работой. Эти ценности могут включать:

1. Заработную плату, как важность финансового вознаграждения и основная мотивация для работы, которая является одним из ключевых факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников и их мотивацию к работе.

2. Бонусы и премии в виде значимости дополнительных финансовых стимулов для повышения мотивации и удовлетворенности, служащих мощным мотиватором для сотрудников, стимулируя их к достижению высоких результатов.

3. Социальные льготы, как важность медицинского страхования, пенсионных планов и других социальных льгот для обеспечения благополучия сотрудников. Они играют важную роль в привлечении и удержании талантливых сотрудников, а также в повышении их удовлетворенности работой.

#### **Методы измерения материальных ценностей:**

1. Анализ уровня удовлетворенности зарплатой. Проводятся регулярные опросы среди сотрудников, в ходе которых им предлагается оценить их удовлетворенность уровнем заработной платы, премиями и вознаграждениями. Данные также можно сравнить с данными рынка аналогичных должностей.

2. Оценка текучести кадров. Высокая текучесть может свидетельствовать о недостаточном материальном вознаграждении. Отслеживание количества увольнений и причин для ухода поможет понять, насколько удовлетворены работники с их доходом.

3. Сравнительный анализ заработной платы в рамках компании и на рынке. Периодическая проверка зарплат сотрудников в различных подразделениях и на разных должностях поможет выявить дисбалансы и скорректировать систему вознаграждения, с тем чтобы она оставалась конкурентоспособной.

Нематериальные ценности включают в себя элементы, которые не связаны с финансовыми вознаграждениями, но играют важную роль в мотивации и удовлетворенности сотрудников. К ним можно отнести:

1. Важность признания заслуг и уважения со стороны руководства и коллег, которые способствуют повышению самооценки сотрудников и их мотивации к работе.

2. Возможности для профессионального роста и развития, как значимость обучения, тренингов и карьерного роста для личного и профессионального развития, которые являются важным фактором мотивации для многих сотрудников, особенно для тех, кто стремится к карьерному продвижению.

3. Автономия и самостоятельность, способствующие повышению ответственности и мотивации сотрудников, а также их удовлетворенности работой.

Социальные ценности включают в себя аспекты, связанные с взаимодействием и сотрудничеством в рабочей среде. Выделяют следующие основные социальные ценности:

1. Командная работа, значимость сотрудничества и взаимодействия с коллегами для достижения общих целей. Она способствует созданию гармоничной и продуктивной рабочей среды,



а также повышению удовлетворенности сотрудников.

2. Важность взаимной поддержки и помощи в рабочей среде, которая способствует созданию дружелюбной и поддерживающей рабочей среды, что положительно влияет на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

3. Значимость культурных норм и традиций организации для создания гармоничной и продуктивной рабочей среды. Корпоративная культура играет важную роль в формировании и поддержании ценностей организации, а также в привлечении и удержании талантливых сотрудников.

Методы измерения социальных ценностей:

1. Изучение частоты конфликтов в группе и их причин. Анализ конфликтов между работниками дает представление о состоянии межличностных отношений в команде. Если конфликты возникают часто и по незначительным причинам, это может указывать на проблемы в социальной среде.

2. Анкеты для сотрудников по качеству взаимодействия с коллегами и руководством. Опросы помогают узнать, насколько комфортно общаются работники друг с другом и с начальниками, а также насколько благоприятная атмосфера в коллективе.

3. Отслеживание участия персонала в деятельности командования и совместных инициативах. Активное участие в корпоративных праздниках, спортивных соревнованиях и других мероприятиях свидетельствует о высоком уровне социального взаимодействия и сплочённости команды.

Этические ценности включают в себя моральные и этические принципы, которые определяют поведение и решения сотрудников. В качестве примера можно привести следующие аспекты:

1. Честность и прозрачность, важность правдивости и открытости в отношениях с коллегами и руководством. Они способствуют созданию доверительной и прозрачной рабочей среды, что положительно влияет на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

2. Справедливость - значимость равного и справедливого отношения ко всем сотрудникам, способствующая созданию справедливой и уважительной рабочей среды, что положительно влияет на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

3. Ответственность - важность выполнения своих обязательств и принятия ответственности за свои действия, способствующая повышению надежности и доверия в рабочей среде, что положительно влияет на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

### **Содержание индивидуальных ценностей составляет основу их структуризации.**

Милтон Рокич предложил разделить ценности на две большие категории: терминальные и инструментальные. Терминальные ценности - это убеждения в том, что определенные конечные цели существования заслуживают того, чтобы к ним стремиться. Они относятся к желаемым состояниям существования, которые считаются достойными сами по себе. Примеры терминальных ценностей включают в себя такие элементы, как счастье, любовь, здоровье, успех и свобода. Инструментальные ценности - это набор поведенческих установок, которые люди считают необходимым для достижения целей. Они являются средством достижения желаемого результата. Примерами инструментальных ценностей могут быть честность, упорный труд, ответственность и самоконтроль. [13]

Рональд Инглхарт предложил разделить ценности на две основные группы: материалистические и постматериалистические. Материалистические ценности связаны с удовлетворением основных физических и материальных потребностей, таких как безопасность, продовольствие, жилье и экономические ресурсы. Люди, живущие в условиях нестабильности и бедности, обычно придают большее значение этим ценностям, поскольку они важны для выживания и обеспечивают минимальный комфорт. По мере удовлетворения основных потребностей, постматериалистические ценности начинают играть более важную роль. Они связаны с саморазвитием, свободой выражения мнений, уважением прав человека и качеством жизни. Такие ценности приобретают все большее значение в обществах, которые достигли высокого уровня процветания и стабильности. Люди в этих обществах больше ориентированы на личные интересы, творчество, самореализацию и другие неосознанные аспекты жизни. Инглхарт утверждал, что переход от материалистических к



постматериалистским ценностям напрямую связан с экономическим развитием и улучшением условий жизни. Когда основные потребности удовлетворяются, люди начинают уделять больше внимания своим внутренним желаниям и развитию как личности.



Рисунок 1 – Терминальные ценности

Источник: образовательная ресурс hr-director.ru [13]



Рисунок 2 – Инструментальные ценности

Источник: образовательная ресурс hr-director.ru [13]

Шварц разработал детализированную структуру ценностей, каждую из которых можно рассмотреть с точки зрения мотивационной цели в таблице 1:

Таблица 1 – Определение 19 ценностей по Шварцу

Ценность	Концептуальное определение с точки зрения мотивационной цели
Самостоятельность — Мысли	Свобода развивать собственные идеи и способности
Самостоятельность — Поступки	Свобода определять собственные действия
Стимуляция	Стремление к возбуждению, новизне и переменам
Гедонизм	Стремление к удовольствию и чувственному удовлетворению

Ценность	Концептуальное определение с точки зрения мотивационной цели
Достижение	Достижение успеха в соответствии с социальными стандартами (нормами)
Власть — Доминирование	Влияние посредством осуществления контроля над людьми
Власть — Ресурсы	Влияние посредством контролирования материальных и социальных ресурсов
Репутация	Защита и влияние посредством поддержания публичного имиджа и избегания унижения
Безопасность — Личная	Безопасность непосредственного окружения
Безопасность — Общественная	Безопасность и стабильность общества в целом
Традиция	Поддержание и сохранение культурных, семейных или религиозных традиций
Конформизм — Правила	Соблюдение правил, законов и формальных обязательств
Конформизм — Межличностный	Избегание причинения вреда или огорчения другим людям
Скромность	Признание незначительности существования одного человека в круговороте жизни
Универсализм — Забота о других	Стремление к равенству, справедливости и защите всех людей
Универсализм — Забота о природе	Сохранение природной среды
Универсализм — Толерантность	Принятие и понимание тех, кто отличается от тебя
Благожелательность — Забота	Преданность группе и благополучие ее членов
Благожелательность — Чувство долга	Стремление быть надежным и заслуживающим доверия членом группы

Источник: Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России [24]

Шварц установил и более глубокие взаимосвязи между ценностями и разработал круговую модель. Круг ценностей построен на принципах конфликта и совместимости между ценностями: близкие по расположению ценности легко сосуществуют, а противоположные – конфликтуют. Порядок, в котором они стоят, основан на ключевых мотивациях: рост и саморазвитие (верх круга) находится напротив самозащиты (низ круга), личностный фокус (правая сторона) стоит напротив социального фокуса (лева сторона). Внутренний контур ценностей – открытость изменениям, самоопределение, сохранение, самоутверждение также противопоставлены друг другу. Круг ценностей Шварца показывает, как достижение одних ценностей может противопоставляться получению других, создавая внутренний конфликт у человека. Это помогает понять, почему работникам бывает сложно принимать решения, ведь им приходится выбирать, куда направить свой фокус внимания, энергию и силы. [24]

Структуру индивидуальных ценностей персонала можно представить в виде системы, включающей в себя различные элементы, отражающие убеждения, потребности и приоритеты каждого человека. Эти ценности играют ключевую роль в формировании поведения, мотивации и профессиональной идентичности сотрудников.

Структура индивидуальных ценностей глобально влияет на функционирование организации. Создание среды, в которой ценности сотрудников совпадают с корпоративными, не только способствует высокому уровню вовлеченности и удовлетворенности, но и существенно повышает общую эффективность работы компании. Внедрение стратегий управления ценностями требует постоянного внимания и адаптации со стороны руководства, но это является ключом к созданию успешной и устойчивой организации в современных условиях. На рисунке 3 представлены основные

компоненты структуры индивидуальных ценностей.



**Рисунок 3 – Структура индивидуальных ценностей**

Источник: составлено авторами

Составляющие индивидуальных ценностей персонала формируют сложную структуру, где каждое направление переходит в другое, создавая гармоничную картину. Важным аспектом является понимание личных и профессиональных ценностей, которые, в свою очередь, влияют на социальные взаимодействия и командную работу. Адаптивность и готовность к обучению становятся залогом гибкости в условиях быстро меняющегося рынка, что подчеркивает значимость устойчивости сотрудников [5]. Объединяя эти компоненты, организации могут разработать эффективные стратегии управления, ориентированные на развитие и мотивацию, что, в конечном итоге, способствует их конкурентоспособности. Более подробное описание структуры индивидуальных ценностей, раскрывающее и детализирующее их составляющие, представлено в таблице 2.

**Таблица 2 – Структура индивидуальных ценностей**

Категория ценностей	Составляющие	Детализация
Личные	Этические и моральные принципы	Ориентиры, формирующиеся влиянием семьи, культуры и образования и определяющие, восприятие человеком правды, честности, доброты и справедливости
	Семейные ценности	Стремление к стабильности, забота о близких, сохранение семейных традиций; также могут влиять на выбор профессии
	Самореализация	Потребность в самовыражении и раскрытии талантов
	Принципы справедливости	Принципы честности, равенства, поддержки социальной справедливости
Профессиональные	Карьерные амбиции	Стремление к карьерному росту, развитию, признанию, желанию занимать руководящие позиции
	Отношение к труду	Осознание важности работы, стремление выполнять обязанности на высоком уровне
	Ориентация на результат	Нацеленность на достижение конкретных целей и высоких профессиональных стандартов

Категория ценностей	Составляющие	Детализация
Социальные	Ориентация на команду	Ценности сотрудничества, поддержки, социальной ответственности перед коллективом
	Вклад в общество	Стремление приносить пользу не только себе, но и обществу; участие в социальных проектах, волонтерство
Устойчивость и гибкость	Адаптивность	Способность к изменениям и приспособлению к новым условиям; особенно важна в динамичной рабочей среде
	Стремление к обучению	Желание постоянно развиваться, осваивать новые навыки и знания для адаптации к изменяющимся условиям труда
Ценности обучения и развития	Образовательные стремления	Высокая ценность знаний, стремление к повышению квалификации и освоению новых компетенций
	Готовность к изменениям	Открытость к новым идеям, желание осваивать инновации и новые технологии, стремление адаптироваться к изменениям в процессах и профессиональной среде

Источник: составлено авторами

Как мы указывали выше индивидуальные ценности сотрудников должны быть взаимосвязаны и взаимоувязаны с ценностями корпоративной культуры. Эдгар Шейин, американский социальный психолог, специализирующийся на организационной культуре, выделил три уровня культуры: артефакты, заявленные ценности и основные предположения. Артефакты являются видимыми проявлениями культуры, такими как символы, ритуалы и обычаи. Заявленные ценности - это открыто провозглашаемые принципы и цели организации. Основные предположения являются глубоко укоренившимися убеждениями и взглядами, которые часто не выражаются открыто, но определяют поведение членов организации. Работы Шейина оказали большое влияние на практику управления организациями, позволяя лучше понимать, как формируется и поддерживается корпоративная культура, и как ее изменения могут повлиять на эффективность компании. Корпоративная культура напрямую отражает корпоративные ценности организации. Корпоративные ценности можно разделить на внешний и внутренний уровни. Внешний уровень ценностей (Таблица 3) охватывает составляющие, которые являются видимыми и легко понятными как для сотрудников, так и для внешних заинтересованных сторон. Эти ценности создают первое впечатление о корпоративной культуре и закладывает основу для внутреннего взаимодействия. Внутренний уровень ценностей (Таблица 4) охватывает элементы управления организацией, включая миссию, нормы, коммуникацию и продвижение. Эти компоненты составляют основу корпоративной культуры и непосредственно влияют на ежедневные процессы.

**Таблица 3 – Внешний уровень корпоративных ценностей**

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Символика	Корпоративные логотипы, цвета, элементы оформления рабочего пространства	Опросы о восприятии бренда сотрудниками и клиентами	Формирует идентичность компании, влияет на восприятие бренда

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Внешний вид	Формальный/неформальный дресс-код, униформа	Уровень удовлетворенности сотрудников стилем одежды	Подчеркивает культуру компании, усиливает корпоративный дух
Структурирование пространства	Открытые/ закрытые офисы, зоны для отдыха, рабочие пространства	Оценка комфорта рабочих зон через анкетирование	Оптимизирует рабочие процессы, повышает комфорт и продуктивность
Особенности структурирования времени	Гибкий/ фиксированный график, длительность рабочих смен, обеденный перерывов	Анализ продуктивности сотрудников в зависимости от графика	Учёт разнообразных потребностей сотрудников, способствует балансу работы и личной жизни
Язык и общение	Корпоративные термины, форматы общения (официальные/ неофициальные)	Частота использования корпоративной терминологии в рабочих коммуникациях	Формирует единый стиль общения, упрощает коммуникацию внутри компании
Традиции и ритуалы	Корпоративные праздники, тимбилдинги, мероприятия по награждению сотрудников	Уровень участия сотрудников в корпоративных мероприятиях	Укрепляет социальные связи, поддерживает позитивный настрой коллектива

Источник: составлено авторами

**Таблица 4 – Внутренний уровень корпоративных ценностей**

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Миссия	Главная цель компании, отражающая её стратегию и видение	Опросы о степени понимания миссии сотрудниками	Задаёт направление для работы сотрудников, формирует приверженность общей цели
Организационные ценности	Общие принципы компании – честность, открытость, ориентация на клиента	Анализ данных HR-опросов на уровень соответствия индивидуальных ценностей сотрудников организационным	Создают основу для корпоративной культуры, определяют стандарты поведения
Правила и нормы	Политики компании, регламентирующие рабочие процессы, такие как графики, дисциплинарные стандарты	Уровень соблюдения правил и регламентов	Упрощают управление, создают предсказуемость и порядок в работе



Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Система служебной коммуникации	Форматы взаимодействия между сотрудниками (электронная почта, чаты, собрания) и обратная связь от руководства	Частота использования различных каналов связи, уровень удовлетворенности коммуникацией	Обеспечивает эффективное взаимодействие, способствует быстрому обмену информацией
Система поощрений и санкций	Финансовые и нематериальные стимулы, меры дисциплинарного воздействия	Частота применения стимулов и санкций	Влияет на мотивацию и вовлеченность сотрудников, формирует чувство справедливости
Процесс обучения и переобучения сотрудников	Курсы повышения квалификации, программы развития, тренинги	Доля сотрудников, прошедших обучение, и удовлетворенность программами	Помогает адаптироваться к изменениям, повышает квалификацию сотрудников

Источник: составлено авторами

Детальный анализ многообразия теоретических подходов и практических концепций позволяет нам аргументировать следующее:

1. Существующие типологии индивидуальных ценностей не учитывали некоторые важные составляющие, такие как: разнообразие команды, креативность и социальная ответственность. Это могло привести к неполному пониманию методов мотивации сотрудников.

2. Компании нуждаются в гибкой и адаптированной структуре управления в быстро меняющейся рыночной среде и инновациях технологий. Усовершенствованная модель позволяет лучше удовлетворять эти требования.

3. Путем уточнения структуры ценностей, организация получает возможность более целенаправленно влиять на мотивационные механизмы сотрудников, что ведет к их эффективности и удовлетворенности.

Данные выводы обуславливают необходимость более комплексного взгляда на структуру индивидуальных ценностей сотрудников (Таблица 5).

**Таблица 5** – Современная структура индивидуальных ценностей сотрудников

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Вознаграждение	Уровень заработной платы по сравнению со средним по отрасли	Сравнение заработных плат с конкурентами	Важный материальный стимул, определяющий мотивацию и конкурентоспособность компании на рынке труда
	Наличие бонусной системы и ее прозрачность	Опросы сотрудников о понимании и прозрачности бонусов	
	Удовлетворенность сотрудников системой вознаграждений	Опрос об удовлетворенности премиями	
Комфортные условия труда	Оценка физического комфорта рабочего места	Анкетирование об условиях рабочего пространства	Создаёт основу для продуктивной и комфортной работы, снижая уровень стресса

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
	Здоровый психологический климат в команде	Опросы о психологической атмосфере в коллективе	
Структурирование работы	Наличие четкой организационной структуры и распределения обязанностей	Анализ проектной документации	Повышает организованность, прозрачность процессов и ответственность сотрудников
	Использование инструментов для планирования и управления проектами	Опросы сотрудников о ясности обязанностей	
	Уровень соблюдения сроков выполнения задач	Сравнение фактических и запланированных сроков	
Социальные контакты, командная работа	Частота взаимодействия между сотрудниками (встречи, обсуждения)	Количество мероприятий по обмену идеями	Укрепляет корпоративный дух, улучшает коммуникацию и сотрудничество в коллективе
	Степень выраженности командной работы и сотрудничества	Анализ удовлетворенности коллегами	
	Удовлетворенность сотрудников социальными связями на работе	Степень участия в командных проектах	
Взаимоотношения	Наличие конфликтов и их разрешение	Частота конфликтов и успешность их разрешения	Способствует созданию благоприятной атмосферы, снижает напряженность и укрепляет команду
	Уровень доверия и поддержки внутри команды	Уровень доверия в опросах сотрудников	
Признание заслуг	Частота и форма признания достижений сотрудников (премии, награды)	Частота наградений	Повышает мотивацию, самооценку и лояльность сотрудников

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
	Уровень удовлетворенности сотрудников признанием их заслуг	Анализ обратной связи от сотрудников	
	Наличие регулярных отзывов и оценок работы	Публичное признание достижений	
Постановка и достижение целей	Наличие четко определенных целей на уровне команды и организации	Количество выполненных целей	Повышает эффективность, результативность и сплоченность команды
	Процент выполненных целей в установленный срок	Опросы о вовлеченности сотрудников	
	Уровень вовлеченности сотрудников в процесс постановки целей	Анализ качества постановки задач	
Власть и влияние	Уровень участия сотрудников в принятии решений	Уровень самостоятельных решений	Укрепляет чувство значимости сотрудников, повышает их инициативность и ответственность
	Наличие возможностей для карьерного роста и повышения влияния	Число сотрудников, продвигаемых на руководящие должности	
	Уровень автономии сотрудников в работе	Анализ инициатив	
Изменения и инновационность	Наличие программ по внедрению изменений и инноваций	Количество программ инноваций	Способствует креативности, адаптивности и гибкости компании в условиях динамичного рынка
	Уровень разнообразия в команде (по полу, возрасту, культурному фону)	Доля представителей разных групп в команде	
	Степень готовности сотрудников к изменениям	Анкетные опросы об адаптивности сотрудников	

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Креативность	Уровень поддержки инновационных идей и проектов	Количество реализованных проектов, предложенных сотрудниками. Анализ вовлеченности в инновационные задачи	Стимулирует развитие новых решений, помогает компании оставаться конкурентоспособной
Самосовершенствование	Наличие программ обучения и развития для сотрудников	Число часов, затраченных на обучение	Помогает сотрудникам развивать свои компетенции и адаптироваться к изменениям, повышая их лояльность
	Удовлетворенности сотрудников возможностями для роста и развития	Удовлетворенность сотрудников профессиональным ростом	
Польза для общества (социальная ответственность)	Участие компании в социальных и благотворительных проектах	Количество благотворительных акций	Поднимает репутации компании, формирует чувство гордости у сотрудников за участие в значимых проектах
	Уровень осведомленности сотрудников о социальной ответственности компании	Опросы сотрудников о корпоративной социальной ответственности	
	Оценка влияния деятельности компании на общество	Анализ репутации	

Источник: составлено авторами

Следует отметить, что современное управление всё чаще обращается к личным потребностям, предпочтениям и лояльности сотрудников. Такой подход позволяет повысить удовлетворенность, мотивацию и, как следствие – эффективность деятельности персонала.

Таким образом, глубокий анализ многообразия подходов к пониманию ценностной ориентации личности, сотрудника и организации в целом позволяет сделать следующий вывод.

Структура индивидуальных ценностей персонала – это многослойная и динамичная система, которая требует внимательного изучения со стороны руководства и HR-специалистов. Понимание этих ценностей позволяет создать более эффективные стратегии управления, мотивировать сотрудников и формировать сильную корпоративную культуру. В свою очередь, это может помочь организации достигать своих целей и оставаться конкурентоспособной на рынке. Чтобы эффективно управлять командой и добиваться максимальных результатов, работодатели должны учитывать эти ценностные системы.

В современных условиях менеджмента целесообразно включение в структуру ценностей новых составляющих: изменения и инновационность, креативность, польза для общества. Изменения и инновационность – этот компонент отражает готовность сотрудников к изменениям и способность компании поддерживать интерес в команде [4]. Сегодня, в быстро меняющемся мире, этот фактор становится решающим для поддержания конкурентоспособности. Креативность – этот компонент

ориентирован на поддержку инновационных идей и проектов, это помогает разрабатывать новые решения и держит компанию на передовой своей области. Польза для общества – этот элемент связан с участием компании в социальных и благотворительных проектах, это важно, потому что благодаря этому повышается репутация компании и формируется чувство гордости среди сотрудников за их организацию. Также были расширены и уточнены некоторые существующие элементы – вознаграждение и признание заслуг. Вознаграждение включает не только уровень заработной платы, но и наличие системы бонусов и ее прозрачность. Это позволяет лучше оценить материальные стимулы для сотрудников. А признание заслуг распространяется на частоту и форму признания достижений сотрудников, включая общественное признание и регулярную обратную связь. Это повышает мотивацию и самооценку сотрудников. Все эти изменения важны, потому что они позволяют лучше учитывать различные аспекты, которые влияют на мотивацию, удовлетворенность и производительность сотрудников. Новая структура позволяет лучше понять, что движет каждым сотрудником и как компания может удовлетворить их потребности.

Усовершенствованная структура индивидуальных ценностей приносит ряд значительных выгод организации:

1. Повышение мотивации. Учет дополнительных факторов позволяет сотрудникам предлагать более широкий спектр стимулов, что повышает их интерес к работе и приверженность компании.

2. Повышение производительности. Четкое понимание ценностей сотрудников помогает строить рабочие процессы таким образом, чтобы они использовали все сильные стороны каждого члена команды. Это ведет к более эффективному выполнению задач и достижению общих целей.

3. Снижение текучести кадров. Улучшение условий труда, повышение уровня признания и возможности профессионального развития помогают удерживать ценных сотрудников. Они чувствуют себя более удовлетворенными своей работой и с меньшей вероятностью будут искать альтернативную работу.

4. Создание здоровой корпоративной культуры. Включение таких компонентов, как отношения, власть и влияние, помогает укрепить доверие и понимание в рамках команды. Здоровая атмосфера в команде положительно влияет на общее настроение и производительность.

5. В современных условиях неопределенности, сложности и динамичности внешней среды управление организацией сталкивается с необходимостью детального анализа ценностей как ключевого фактора повышения эффективности работы персонала. Изменения в экономической и социальной среде требуют нового подхода к управлению сотрудниками. Разработка структуры ценностей персонала организации позволяет не только глубже понять мотивацию сотрудников, но и совершенствовать корпоративную культуру, в целях достижения стратегических и тактических целей организации.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большой толковый словарь русского языка = БТС: А-Я / РАН. Ин-т лингв. исслед.; Сост., гл. ред. канд. филол. наук С. А. Кузнецов. - Санкт-Петербург: Норинт, 1998. - 1534 с.
2. Борисова Л. А, Основные тенденции управления человеческими ресурсами — Интернет ресурс – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-sovremennyh-usloviyah/viewer> (дата обращения: 10.11.2024)
3. Валишин, Е. Н., Организационная культура: учебное пособие / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, В. Н. Пуляева. с Москва: Русайнс, 2024. — 148 с. — ISBN 978-5-466-04565-9 — Интернет ресурс — URL: <https://book.ru/book/951970> (дата обращения: 07.10.2024)
4. Головчанская Е.Э., Великанов В.В.Активность инновационного процесса общества. // Монография. Волгоград. Волгоградский государственный педагогический университет.2010.156с.
5. Головчанская Е.Э., Стрельченя Е.И., Горх В.А. Способности личности к изменениям и эффективность инновационной деятельности: опыт одного исследования // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2018. № 6 (216). С. 52-61.
6. Иванычева Т.А. Ценности организации как элемент формирования организационной культуры предприятия // Современные наукоемкие технологии. – 2009. – № 4. – С. 62-63 — Интернет ресурс – URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=26318> (дата обращения: 06.10.2024).
7. Как определить и внедрить систему ценностей организации // Информационный ресурс «HAPPY JOB» — Интернет ресурс – URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/sistema-cennostej-organizacii/> (дата обращения: 08.10.2024)
8. Климанова, Н. Г., Трифонова, Т. А., Кабирова, А. А. - Специфика ценностей и индивидуально-типологических особенностей личности работников компаний с разным типом организационной культуры. //Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования — Интернет ресурс — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-tsennostey-i-individualno-tipologicheskikh-osobennostey-lichnosti-rabotnikov-kompaniy-s-raznym-tipom-organizatsionnoy/viewer>(дата обращения: 06.10.2024)
9. Корпоративные ценности (принципы) компании: понятие, этапы создания, примеры и методы внедрения // Официальный сайт «ТимБи» — Интернет ресурс – URL: <https://teamb.ru/korporativnyie-czennosti-princzipyi-kompanii-ponyatie-etapyi-sozdaniya-primeryi-i-metodyi-vnedreniya/> (дата обращения: 08.10.2024)
10. Лузаков А. А., Структура ценностных предпочтений и категории самовосприятия — Интернет ресурс – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-tsennostnyh-predpochteniy-i-kategorii-samovospriyatiya/viewer> (дата обращения: 10.11.2024)
11. Пирамида потребностей Маслоу / Forbes – новостной журнал — Интернет ресурс. — URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/482968-piramida-potrebnostej-maslou-kak-ona-poavilas-i-za-cto-ee-kritikuut> (дата обращения: 11.11.2024)
12. Пресняков И. В., «Политеизм ценностей» Макса Вебера: контексты, происхождение, логико-методологические основания — Интернет ресурс – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politeizm-tsennostey-maksa-vebera-konteksty-proishozhdenie-logiko-metodologicheskie-osnovaniya> (дата обращения: 11.11.2024)
13. Процедура оценки по методике М. Рокича «Ценностные ориентации»/ Образовательная ресурс hr-director.ru — Интернет ресурс — URL: <https://www.hr-director.ru/article/67022-orientatsiya-na-rezultat-18-m2> (дата обращения: 12.11.2024)
14. Пужаев, А. В., Эффективное управление: модели и инструменты: монография / А. В. Пужаев. — Москва: Русайнс, 2023. — 176 с. — ISBN 978-5-466-03281-9 — Интернет ресурс — URL: <https://book.ru/book/950111> (дата обращения: 06.10.2024)
15. Рокич, М. Модель ценностных ориентаций. // Большая психологическая энциклопедия. — Интернет ресурс — URL: [://psychology.academic.ru/5222/инструментальные\\_и\\_терминальные\\_](https://psychology.academic.ru/5222/инструментальные_и_терминальные_)

ценности (дата обращения: 06.10.2024).

16. Романова, И. А., Управление поведением персонала организации: монография / И. А. Романова, Е. В. Гурова, Н. И. Лаас. — Москва: Русайнс, 2023. — 271 с. — ISBN 978-5-466-03720-3 — Интернет ресурс — URL: <https://book.ru/book/951058> (дата обращения: 06.10.2024)

17. Савинова И.А., Штроо В.А., Роль ценностей высококвалифицированных специалистов при выборе организации-работодателя // Научная электронная библиотека «ELIBRARY» — Интернет ресурс — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44493262> (дата обращения: 08.10.2024)

18. Соломин И.Л., Структура жизненных ценностей и выбор сферы профессиональной деятельности // Психологическая газета — Интернет ресурс — URL: <https://psy.su/feed/10931/> (дата обращения: 08.10.2024)

19. Социальное действие по М. Веберу / Grandars.ru – энциклопедия экономиста! — Интернет ресурс — URL: <https://www.grandars.ru/college/sociologiya/socialnoe-deystvie-po-veberu.html> (дата обращения: 11.11.2024)

20. Федотова Г. А. Формирование корпоративных ценностей организации // Вестник Института экономики и управления. 2015. — № 2(18) — Интернет ресурс — URL: <https://edu.dobro.ru/upload/uf/305/ux7verenafluuevgt0lnr4aa3kbehlq5.pdf> (дата обращения: 06.10.2024)

21. Ценности компании // Информационный сайт о продуктах бизнеса от Сбера — Интернет ресурс — URL: <https://developers.sber.ru/help/hr/company-values> (дата обращения: 08.10.2024)

22. Ценности компании: зачем нужны и как их сформировать // Официальный сайт «Smart Heart Creative Agency» — Интернет ресурс — URL: <https://sh.agency/blog/cennosti-kompanii> (дата обращения: 08.10.2024)

23. Ценности корпоративной культуры: ее типы и формирование // Официальный сайт «INTERFORUM» — Интернет ресурс — URL: [https://interforums.ru/blog/korporativnaya-kultura-ee-cennost?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://interforums.ru/blog/korporativnaya-kultura-ee-cennost?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F) (дата обращения: 08.10.2024)

24. Шварц Ш., Бутенко Т.П., Седова Д.С., Липатова А.С. // Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России — Интернет ресурс — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/utochnennaya-teoriya-bazovyh-individualnyh-tsennostey-primenenie-v-rossii> (дата обращения: 06.10.2024)

25. Шведов А., Примеры корпоративных Ценностей известных компаний и организаций по сферам деятельности // Официальный сайт «Стратегическое решение» — Интернет ресурс — URL: [https://re-shenie.ru/news/primiery\\_tsiennostiei\\_kompanii](https://re-shenie.ru/news/primiery_tsiennostiei_kompanii) (дата обращения: 08.10.2024)

# Methodological foundations of individualization of personnel value orientation in a modern organization

**Elena Eduardovna Golovchanskaya**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Email: eegolovchanskaya@fa.ru

---

## KEYWORDS

individual values, corporate culture, management, motivation, digitalization

## ABSTRACT

Tatiana examines the current problem of the formation and evolution of the system of individual values of employees in the modern management of the organization. The growing importance of the «human factor» in the digital and automated environment, where human capital is the main resource of the organization, is emphasized. The theoretical foundations of the value concept are considered, including the views of Max Weber, Abraham Maslow, Victor Frankel and Shalom Hirsch Schwartz. The interrelation between individual values of a personality, individual values of employees, values of corporate culture and corporate culture of the organization as a whole is emphasized. The content of the external level of corporate values is revealed in detail: symbolism, appearance, space structuring, time structuring features, language and communication, traditions and rituals. The content of the internal level of corporate values is revealed: mission, organizational values, rules and regulations, the system of official communication, the system of incentives and sanctions, the process of training and retraining of employees at corporate values levels. The approaches to determining individual personnel values, such as tangible, intangible, social and ethical, as well as their content and measurement methods, are described in detail. The classification of individual values is given: personal, professional, social, sustainability and flexibility, values of learning and development. The influence of individual values on the organization's activities is characterized. Special attention is paid to the need to align individual values of the individual, individual values of the staff with the corporate culture of the organization. The new structure of individual values is substantiated and clarified, which is complemented by the following components: team diversity, creativity and social responsibility. Its advantages are emphasized: increasing employee motivation and productivity, as well as reducing staff turnover.

---

# Цифровое сотрудничество Саудовской Аравии и Китая: особенности и перспективы

Шкваря Людмила Васильевна 

доктор экономических наук, профессор, кафедра мировой экономики  
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», г. Москва, Российская Федерация  
E-mail: destard@rambler.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Китайская Народная Республика (КНР), Королевство Саудовская Аравия (КСА), цифровизация, цифровое сотрудничество, цифровые технологии, «умные» города, цифровая инфраструктура

## АННОТАЦИЯ

Цифровизация экономики остается одним из доминирующих направлений развития национальных экономик, а международное сотрудничество в цифровой сфере – приоритетным направлением взаимодействия с внешними партнерами исходя из потребностей и задач экономических преобразований. Особенно актуализируется исследование цифровизации и цифрового сотрудничества между странами с развивающимися рынками ввиду необходимости систематизации особенностей этого процесса с теоретической и практической точек зрения и возможности адаптации и использования этого опыта для других акторов. Китай и Королевство Саудовская Аравия (КСА) привлекают научный и практический интерес как страны-партнеры, чье двустороннее и многостороннее сотрудничество в цифровой сфере оказывает влияние не только на эти государства, но и на третьи страны, прежде всего участников Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива. Гипотеза статьи заключается в том, что двустороннее сотрудничество Китая и Саудовской Аравии в сфере цифровизации способствует более активной и всесторонней цифровой трансформации экономики КСА и решению важных социальных задач в рамках «социального контракта» этой страны. Важными факторами, стимулирующими цифровое сотрудничество сторон, выступают, по мнению автора, не только объективные внутренние возможности обеих стран, но и внешние факторы, такие как изменения в региональных и глобальных геополитических структурах. В статье показано, что основными направлениями цифрового сотрудничества сторон являются на сегодня выступают информационно-коммуникационная система 5G, индустрия центров обработки данных и облачных вычислений и сфера строительства «умных» городов. Автор приходит к выводу о том, что в этих направлениях уже отмечаются заметные успехи, однако важно распространять цифровое сотрудничество и на другие сферы, а также решать сохраняющиеся проблемы. По мере углубления сотрудничества между двумя сторонами в строительстве цифровой инфраструктуры сотрудничество между Китаем и Саудовской Аравией в области цифровой экономики, сетевой безопасности и управления данными будет продолжать углубляться.

**JEL codes:** F02, F63, O14, O33, O53

**DOI:** <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-112-122>

**Для цитирования:** Шкваря, Л.В. Цифровое сотрудничество Саудовской Аравии и Китая: особенности и перспективы / Л.В. Шкваря. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - 4. - С.112-122. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Введение

Роль двустороннего сотрудничества в мире, несмотря на деструктивные процессы в глобальной экономике и международных отношениях, значительно усиливается и трансформируется в более прагматичное русло, что вызывает исследовательский интерес и отражается в научной литературе [2]. Отмечается, что растут глобальные риски для участников мировой экономики в различных сферах, и это требует поиска нового подхода [1] к обеспечению экономической безопасности во внешнеэкономической деятельности [10].

Трансформации глобальной экономической системы основываются также и на новых возможностях Четвертой промышленной революции и цифровизации, предоставляющей странам мира как преимущества, так и вызывающие дополнительные затруднения в процессе их развития [6].

Рост конкуренции, в том числе и в результате цифровизации, требует переосмысления и реорганизации основ не только внутриэкономического развития стран (субъектов хозяйствования), но и их взаимодействия на мировом уровне, затрагивающего новые сферы кооперации, обеспечивающего новые возможности для более высокой эффективности и устойчивости, а также снижения зависимости и диверсификации внешнеэкономических партнеров [4]. Например, новые товары, услуги, виды деятельности, объединяющие спрос и предложение в рамках цифровых платформ, по мнению экспертов, выступают сегодня «новым способом организации хозяйственной деятельности, который способен принести значительные выгоды...» [9].

Азия, в том числе Западная [21] в целом находится в эпицентре крупных изменений в мире и находясь на новой отправной точке для развития и оживления, сталкиваясь с беспрецедентными возможностями и вызовами [12]. В этой связи актуализируется исследование диалога между странами с развивающимися рынками Азии, особенно столь крупной экономикой, как КНР и столь значимой на мировом рынке углеводородов, как Саудовская Аравия. Обе экономики переживают процессы достаточно глубокой внутренней трансформации и сталкиваются на протяжении ряда лет с глобальными вызовами, зачастую экстремальными, борются за достижение своих целей. Ограниченность модели развития, опирающейся на углеводородные ресурсы, требует от КСА принимать более радикальные и срочные меры по достижению целей экономических реформ [10].

Китай в условиях ужесточающейся риторики и практики торговой войны со стороны США достаточно остро нуждаются в формировании более стабильных отношений и импорта на долгосрочный период, как на двусторонней основе, так и в многостороннем формате «Пояса и пути» [17] и взаимодействия «Китай – ССАГПЗ», где Саудовская Аравия выступает ведущим участником. Поэтому обеим странам важно расширить круг внешнеторговых партнеров, направления хозяйственного взаимодействия и укрепить как национальные экономики, так и свои позиции в мире и в соответствующих регионах.

В данной статье поставлена цель исследовать возможности и направления цифрового сотрудничества Китая и Саудовской Аравии, которое способствует не только продвижению интересов Китая в Персидском заливе, крайне важном для ведущих мировых акторов, но и укрепляет экономику Саудовской Аравии в экономическом и политическом аспектах как одного из региональных центров и одного из центральных государств арабского мира. Концепция исследования заключается в том, что у стран имеется как необходимость, так и возможность цифрового сотрудничества, значительный потенциал и перспективы в условиях растущей неоднозначности путей развития мировой экономики.

## **Результаты исследования**

### **Макроэкономическая динамика и торговля**

Королевство Саудовская Аравия – крупнейший торговый партнер КНР на Ближнем Востоке с 2001 г., и, если учесть, что дипломатические отношения между странами были установлены в 1990 г., данное положение с исторической точки зрения было достигнуто достаточно быстро, даже несмотря на то, что экономические потенциалы стран и их внешнеторговые возможности весьма дифференцированы. Тем не менее, в 2016 г. между странами было установлено всеобъемлющее стратегическое партнерство, исходно базирующееся на «трех китах»: энергетике, инвестициях, строительстве [19].

В табл. 1 нами представлены некоторые макроэкономические показатели КНР и КСА, значение которых, а также направление их динамики, имеют, на наш взгляд, важное значение с точки зрения возможностей цифрового сотрудничества стран.



Таблица 1 – Макроэкономические показатели КНР и КСА в 2000-2023 гг.

	2000	2005	2010	2015	2020	2023
ВВП, млн долларов						
КНР	1211331	2285962	2285962	11061570	14687744	17769085
КСА	184138	328206	528207	669484	734271	1067583
Подушевой доход, долларов						
КНР	954	1745	4504	7923	10299	12509
КСА	11715	15963	20996	22335	23693	32094
Темп роста населения, %						
КНР	0,74	0,61	0,67	0,59	0,18	-0,18
КСА	4,46	4,43	3,81	3,31	1,69	3,33
Городское население, % от общего количества						
КНР	35,88	42,52	49,23	55,5	61,43	64,57
КСА	79,85	80,98	82,08	83,18	84,29	84,95
Экспорт, млн долларов						
КНР	249203	761953	1577754	2273468	2589952	3379255
КСА	68064	180711	251143	203550	173854	320018
Импорт, млн долларов						
КНР	225024	659953	1396247	1679566	2065964	2556565
КСА	30238	59459	106863	174676	137997	206940

Источник: составлено автором по [24]

Как видно из табл. 1, стоимостной объем ВВП КНР в 16,63 раза больше, чем у КСА, причем разрыв этот увеличивается, так как в 2000 г. он составлял лишь 6,6 раза, ВВП КНР вырос за исследуемый период в 14,7 раза (в том числе в 2020-2023 гг. – в 0,997 раза), а КСА – в 5,8. В то же время в посткризисный период темп роста ВВП КНР снизился. У Саудовской Аравии же динамика ВВП характеризуется достаточно высокой волатильностью и зависимостью от конъюнктуры мирового рынка нефти. Обеим странам важно обеспечить устойчивый рост этого показателя, Китаю – с учетом тенденции к снижению количества населения, прежде всего – молодого, и фундаментальных демографических процессов, далеко не позитивных, а Саудовской Аравии – для снижения корреляции с глобальными нефтяными ценами, а также – в условиях роста населения (показатель 2020 г. стал результатом глобальной пандемии в стране) – обеспечения возможности создания новых рабочих мест и поддержания уровня жизни граждан в условиях положительной демографической динамики (а также инвестиций в здравоохранение, социальное обеспечение и образование, которые снизили уровень смертности), с одной стороны, и необходимости уменьшения количества государственных служащих с реальной перспективой для них найти престижную и высокооплачиваемую работу в частном секторе. Именно цифровизация саудовской экономики могла бы обеспечить такую возможность для саудовских граждан, особенно молодых, с учетом того, что почти все они проживают в городах, так как урбанизация в стране составляет почти 85% при росте этого показателя, но ЮНКТАД не планирует его рост до 100% к 2050 г. (как это уже сложилось в некоторых странах ССАГПЗ), что отмечают некоторые авторы [7; 5].

Соответственно, Саудовской Аравии важно осуществлять структурные изменения в экономике не только для того, чтобы сократить «нефтяную зависимость» в условиях североамериканской сланцевой нефтедобычи, что привело к значительным изменениям в структуре мирового энергоснабжения в сочетании с ростом отраслей экологически чистой энергетики, представленных производством солнечной фотоэлектрической энергии и энергии ветра, но и для будущего процветания своего

населения за счет более диверсифицированного экспорта [16]. Также Королевству крайне важно и реализовывать новые возможности по превращению городов в крупные деловые центры с высокой степенью интеграции в глобальную экономическую систему [15]. Эти задачи требуют и поиска новых договороспособных внешнеэкономических партнеров, которые могли бы содействовать в решении этой задачи, особенно если учесть, что собственные ресурсы для цифровой трансформации, включая кадры, у Саудовской Аравии пока ограничены.

Если говорить о внешней торговле, то обе страны традиционно характеризуются положительным сальдо внешнеторгового баланса (у Китая экспорт составляет преимущественно промышленная продукция, у Саудовской Аравии – нефть), что говорит о высокой степени значимости экспорта для обеих стран. Однако при этом у КСА экспорт вырос в стоимостном выражении в 4,7 раза (что ниже роста ВВП за тот же период), а импорт – в 6,8, что выше роста национального ВВП. У Китая же экспорта увеличился в 13,6 раза, а импорт – в 11,4, что ниже динамики ВВП. Это может быть признаком перегрева экономики и необходимости принимать соответствующие меры. Поэтому расширение внешних рынков сбыта своей продукции для Китая становится все более острым в условиях «торговой войны» с США [8]. С другой стороны, для поддержания темпов роста национальной экономики Китаю требуется энергетическое сырье, а Королевство Саудовская Аравия остается одним из крупнейших поставщиков углеводородов, хотя на величину саудовского экспорта в Китай влияет волатильность мировой цены на нефть [14].

Именно этим обстоятельством предопределяется столь значительное отрицательное сальдо Китая в торговле с Саудовской Аравией, сохраняющееся на протяжении всего периода (табл. 2). Поэтому Королевство Саудовская Аравия, обладающая значительными запасами нефти и занимающая важное место в ОПЕК и ССАГПЗ, и в целом в регионе Западной Азии и в арабском мире, имеет очень важное значение для Китая как внешнеторговый партнер и особенно поставщик, хотя на двусторонние отношения серьезное влияние оказывает внешний фактор (объективно и субъективно) – конъюнктура мирового рынка, геополитические процессы, региональные аспекты, а также цифровизация, экологизация и другие современные глобальные и региональные тенденции.

**Таблица 2** – Торговля Китая и Саудовской Аравии в 2000-2023 гг., млн долларов

	Экспорт в КСА	Цифровой экспорт в КСА	Доля ЦЭ, %	Импорт КНР из КСА
2000	1144,7	50	4,37	1953,5
2001	1354,1	76	5,61	2715,9
2002	1671,5	93	5,56	3435,4
2003	2146,8	121	5,64	5172,3
2004	2775,5	214	7,71	7522,6
2005	3824,4	285	7,45	12245,7
2006	5055,8	398	7,87	15084,5
2007	7840,0	535	6,82	17560,5
2008	10823,5	940	8,68	31022,7
2009	8977,9	1101	12,26	23620,2
2010	10366,4	1079	10,41	32829,0
2011	14849,7	1437	9,68	49467,5
2012	18452,9	1767	9,58	54861,1
2013	18739,8	1656	8,84	53450,7
2014	20575,2	1568	7,62	48508,0
2015	21612,9	1466	6,78	30021,1

	Экспорт в КСА	Цифровой экспорт в КСА	Доля ЦЭ, %	Импорт КНР из КСА
2016	18650,9	1555	8,34	23626,0
2017	18375,0	1871	10,18	31761,9
2018	17428,0	2197	12,61	45854,4
2019	23876,5	2574	10,78	54195,9
2020	28094,8	2609	9,29	39069,38
2021	29186,8	3055	10,47	56967,1
2022	37990,2	3057	8,05	78045,6
2023	46855,0	4365	9,32	64361,2
Рост, %	4093,21	8730,00		3294,66

Источник: составлено и рассчитано автором по [24]

Из табл. 2 можно заметить, что в 2000-2009 гг. имел место устойчивый рост как двустороннего товарооборота, так и цифрового экспорта Китая в Саудовскую Аравию. Затем наступил период, когда цифровой экспорт замедлился, его доля в общем китайском экспорте сокращалась (2010-2016 гг.). С 2018 г. – с начала «торговой войны» Трампа против КНР – рост экспорта КНР в КСА значительно активизировался, но в цифровом сегменте это влияние оказалось весьма неоднозначным, как и в период глобального финансового кризиса. В то же время, если общий китайский экспорт в Саудовскую Аравию вырос в 40,9 раза, то цифровой – в 87,3 раза, т. е. более чем в 2 раза, хотя с 2018 г. его рост неустойчив. Для Китая важно развивать «цифровой спрос» в Саудовской Аравии, а также в целом в ССАГПЗ, представляющий собой общий рынок, и продвигать свои товары на этот рынок, и затем – в Серверную Африку, и в целом на Африканский континент. Цифровой экспорт КНР в Саудовскую Аравию представлен преимущественно коммуникационным оборудованием.

Для дальнейшего развития взаимного товарооборота Китай и Саудовская Аравия с 2022 г. изучают возможности создания зоны свободной торговли между странами (ЗСТ), однако пока прорывных успехов в этом процессе не наблюдается. В то же время, исходя из взаимозависимости двух стран в энергетической сфере, а также заинтересованности Китая в саудовском рынке, Китай и Саудовская Аравия обладают большим потенциалом для взаимовыгодного сотрудничества в модернизации традиционных отраслей промышленности и цифровой экономике.

### Цифровое сотрудничество: основные направления

Помимо экспорта Китаем товаров ИКТ (цифровой экспорт) в Саудовскую Аравию, между странами сформировались и другие формы сотрудничества в цифровой сфере. Саудовская Аравия, сформулировав «Видение 2030» и другие программы развития, в том числе цифрового, ставит своей задачей не только осуществление цифровой трансформации национальной экономики и социальной сферы, но и стремится стать региональным лидером в некоторых областях цифровой сферы. Страна уже добилась определенных результатов в этом процессе [11]. Однако, для реализации имеющихся планов стране важно осуществлять международное сотрудничество с зарубежными партнерами по актуальным направлениям.

Технологическая мощь Китая и промышленная эффективность в области цифровой инфраструктуры могут помочь Саудовской Аравии модернизировать свою цифровую инфраструктуру, тем самым способствуя развитию ее цифровой экономики. Укрепляя свои собственные информационные технологии и промышленный потенциал, Китай создал новую промышленную экологию, стимулировал экономическую жизнеспособность и добился быстрого развития цифровой экономики на основе поддержания сетевой безопасности. В настоящее время Китай обладает крупнейшей в мире сетевой коммуникационной инфраструктурой и стал одним

из наиболее конкурентоспособных цифровых пограничных рынков в мире. Развитие интернета в Китае характеризуется созданием ориентированной на мобильную связь, интенсивно использующей оптоволоконно и инклюзивной цифровой инфраструктуры. Это основное условие делает возможными локализованные цифровые инновации и помогает Китаю лидировать в мире в области розничной электронной коммерции и цифровых платежей. Более того, благодаря развитию цифровой инфраструктуры Китай также вошел в число передовых стран в области новых информационных технологий, таких как искусственный интеллект, облачные вычисления, большие данные и блокчейн. Опыт развития цифровой инфраструктуры Китая в приоритетном порядке и, таким образом, стимулирование процесса оцифровки в более широком спектре областей имеет большое значение для Саудовской Аравии [22].

В 2022 г., во время визита председателя КНР Си Цзиньпина в Саудовскую Аравию, было оформлено 34 соглашения о сотрудничестве в сферах зеленой энергетики, IT, облачных услуг, транспорта, строительства и других отраслей. В частности, была достигнута договоренность о взаимодействии с Huawei в сфере облачных вычислений и строительства высокотехнологичных комплексов [20]. По информации на февраль 2025 г., Китай и Саудовская Аравия планируют расширять сотрудничество, в том числе в сферах цифровой экономики, информационных и коммуникационных технологий, высокотехнологичного производства [3].

Ключевым фактором цифровой трансформации являются сетевые инвестиции. Саудовская Аравия сделала применение технологии 5G приоритетом и важной частью своих экономических преобразований. С момента вступления во второе десятилетие XXI века ZTE поддерживает проекты саудовских телекоммуникационных компаний - Saudi Telecom, Zain и многих других операторов посредством стратегического сотрудничества, в основном с использованием продуктов беспроводной и проводной широкополосной связи, базовых сетевых продуктов, продуктов оптической передачи данных и т.д. Huawei Technology Co., Ltd. активно участвует в строительстве проектов 5G в Саудовской Аравии. В феврале 2018 г. саудовские операторы подписали меморандум о взаимопонимании с Huawei по продвижению тестирования 5G в Саудовской Аравии. В октябре 2019 г. саудовский оператор Zain запустил первую фазу своей сети 5G в сотрудничестве с Huawei.

Учитывая расположение своего хаба в евразийском и Африканском регионах, Саудовская Аравия стремится развивать собственные центры обработки данных и предоставлять возможность поставщикам облачных услуг, расположенным в стране, предоставлять услуги региону Ближнего Востока и Северной Африки, что делает страну региональным лидером в области облачных технологий. С 2018 г. правительство Саудовской Аравии разработало и пересмотрело нормативную базу облачных вычислений, чтобы помочь развитию местной индустрии облачных вычислений и тем самым повысить способность привлекать иностранные инвестиции на облачный рынок страны. В этом контексте строительство центров обработки данных также стало одним из ключевых направлений китайско-саудовского сотрудничества в области цифровой инфраструктуры. В мае 2022 г. Alibaba Cloud, Саудовская телекоммуникационная компания, eWTP Arabia Capital, инвестиционное учреждение Ближнего Востока, и саудовская компания по искусственному интеллекту совместно учредили саудовскую компанию облачных вычислений в Эр-Рияде и использовали Эр-Рияд в качестве регионального центра облачных операций Alibaba.

В сентябре 2023 г. Huawei в Саудовской Аравии открыла облачный дата-центр чтобы расширить свои предложения онлайн-услуг на Ближнем Востоке и в Северной Африке. Он поддерживает государственные услуги Королевства и играет важную роль в развитии интеллектуальных моделей арабского языка. В феврале 2024 г. Huawei объявила о намерении инвестировать 400 млн долларов в облачный центр КСА до 2029 г. [13]

Наконец, еще одно ключевое направление цифрового сотрудничества двух стран связано с важнейшим для Королевства проектом Future New City (NEOM), анонсированным в 2017 г., который возглавляет Саудовский государственный инвестиционный фонд (PIF) и NEOM расположен на



побережье Красного моря на северо-западе Саудовской Аравии и, как ожидается, будет завершен в 2030 г., но для этого Саудовская Аравия активно взаимодействует с внешними партнерами, среди которых важную роль играет Китай. С момента начала реализации проекта китайские компании, такие как Huawei, SUNGROW, China Railway Construction International Group и China Construction Corporation, взаимодействовали с компаниями Королевства в цифровой энергетике, сетевых коммуникациях, хранении энергии, инфраструктуре и других областях проекта. Среди них Huawei сыграла важную роль в строительстве сети NEOM 5G, магистральной сети передачи данных, центра обработки данных и платформы искусственного интеллекта.

Поставщики строительных технологий объясняют широкое внедрение инновационных технологий, таких как информационное моделирование зданий (BIM), подключенное строительство, цифровые двойники, робототехника и искусственный интеллект, необходимостью соблюдения строгих сроков и обеспечения точного завершения проекта [18].

Некоторые авторы обращают внимание на такой аспект сотрудничества, как обмен технологиями, причем не обязательно донором в этой кооперации может выступать Китай [23]. Поскольку США стремятся ограничить доступ КНР к новейшим технологиям в цифровой сфере, например ИИ, при отсутствии таких ограничений для Саудовской Аравии, эти две страны вполне могут оказаться заинтересованы во взаимодействии в данной сфере, особенно после введения со стороны США «взаимных тарифов» против Китая и соответствующего «китайского ответа». Университет науки и технологий имени короля Абдаллы (KAUST) в Саудовской Аравии уже сегодня сотрудничает с двумя китайскими университетами для создания системы искусственного интеллекта (ИИ), ориентированной на арабский язык

Основные характеристики цифрового сотрудничества КНР и КСА представлены нами в табл. 3. Из табл. 3 можно сделать вывод о том, что у КСА и КНР существует необходимость и возможность цифрового сотрудничества, также имеются успехи при наличии проблем.

**Таблица 3 – Цифровое сотрудничество Китая и Саудовской Аравии**

	КСА	КНР
Почему цифро-вое сотрудниче-ство важно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсификация экономики;</li> <li>- диверсификация ВЭД и ПИИ;</li> <li>- рост значимости в регионе и в АМ;</li> <li>- значимый импорт из КНР;</li> <li>- подготовка кадров и «социальный контракт»;</li> <li>- устойчивый экономический рост;</li> <li>- развитие частного бизнеса;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Пояс и путь»;</li> <li>- энергетика (насушная потребность в углеводородах);</li> <li>- рынок сбыта;</li> <li>- транспортные возможности и восстановление транспортно-логистических цепочек</li> <li>- геополитический аспект;</li> <li>- устойчивый экономический рост</li> </ul>
Объективные возможности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- молодое население;</li> <li>- финансовые возможности;</li> <li>- один из лидеров БВ по внедрению технологий в общественные сервисы;</li> <li>- наличие элементов высокотехнологичного производства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень цифровизации;</li> <li>- уже имеющийся высокий уровень ТЭС</li> <li>- наличие собственных цифровых наработок</li> </ul>
Политическая составляющая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- есть обоюдное понимание необходимости усиления экономического сотрудничества;</li> </ul>	



	КСА	КНР
	- подписано более 30 крупных двусторонних соглашений о сотрудничестве в различных сферах экономики	
Проблемы со-трудничества	- торговые дисбалансы и отсутствие значимого прогресса в формировании двусторонней ЗСТ; - геополитический фактор; - отсутствие собственных цифровых наработок - специфика законодательства о защите интеллектуальной собственности	- торговые дисбалансы; - отсутствие значимого прогресса в формировании ЗСТ
Направления со-трудничества	- цифровая торговля (исключительно китайский экспорт продукции ИКТ); - цифровая инфраструктура в Саудовской Аравии; - центры обработки данных в Саудовской Аравии; - «умные» города в Саудовской Аравии	

Источник: разработано автором.

Кроме того, Саудовская Аравия достаточно неспешно, но последовательно развивает взаимодействие с Китаем, ориентируется на собственные задачи с учетом широкого спектра геополитических и геоэкономических, а также страновых и региональных условий, и некоторые из них выступают катализатором, а другие – ограничителем в этом процессе. Кроме того сотрудничество – это длительный процесс, в который Королевство стремится войти плавно.

Тем не менее, потенциал цифрового сотрудничества сторон мы оцениваем как высокий, возможности – как разнообразные и разноуровневые, задачи, решаемые в рамках этого сотрудничества – как значимые, а цели – как долгосрочные.

### Заключение

Таким образом, проведенное нами исследование приводит нас к выводам о том, что, во-первых, Китай и Саудовская Аравия весьма заинтересованы в развитии цифрового сотрудничества в широком спектре направлений, хотя реализуется оно неодинаково в каждом из них. Существует ряд объективных причин для этого взаимодействия для обеих стран – для Китая это необходимость как получать в дальнейшем необходимое им углеводородное сырье из Саудовской Аравии, поставлять на рынок этой страны свою промышленную продукцию, использовать саудовский рынок как «калитку возможностей» для выхода на рынки других стран ССАГПЗ и Северной Африки, в том числе – путем развития портовой, цифровой и другой инфраструктуры Королевства.

Саудовская Аравия, со своей стороны, заинтересована в диверсификации своей экономики путем ее цифровизации для решения разнообразных внутренних социально-экономических задач, укрепления своих возможностей и позиций на региональном и мировом рынках, для стабилизации региональных и евразийских отношений и диверсификации партнеров.

Обоюдная заинтересованность стран в сотрудничестве в цифровой сфере отвечает интересам партнеров, несмотря на наличие некоторых сложностей. По мере углубления сотрудничества между двумя сторонами в строительстве цифровой инфраструктуры сотрудничество между Китаем и Саудовской Аравией в области цифровой экономики, сетевой безопасности и управления данными будет продолжать углубляться.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Варнавский В.Г. Мировая торговля: долгосрочные тренды и структурные сдвиги // Мировая экономика и международные экономические отношения. 2024. Т. 68. № 1. С. 5-18. DOI: 10.20542/0131-2227-2024-68-1-5-18
2. Кириллов В.Н. Взаимодействие процессов глобализации, деглобализации, фрагментации и регионализации // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2024. № 5. С. 61-72. DOI: 10.26653/2076-4650-2024-05-05
3. Китай и Саудовская Аравия: партнерство в цифровой экономике на новом уровне / [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://tsargrad.tv/novost/kitaj-i-saudovskaja-aravija-partnerstvo-v-cifrovoj-jekonomike-na-novom-urovne\\_1160958?ysclid=m93y9na41254083897](https://tsargrad.tv/novost/kitaj-i-saudovskaja-aravija-partnerstvo-v-cifrovoj-jekonomike-na-novom-urovne_1160958?ysclid=m93y9na41254083897) (дата обращения 05.04.2025).
4. Кузнецов А.В., Наумкин В.В. Глобальные и региональные тренды «столетия+» на Ближнем Востоке: новое прочтение // Вестник Московского университета. Серия 25: Международные отношения и мировая политика. 2023. Т. 15. № 1. С. 70-92. DOI: 10.48015/2076-7404-2023-15-1-70-92.
5. Меланьина М.В., Пономарева В.С. Цифровое общество в странах Ближнего Востока и Северной Африки: новые возможности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 1. № 10 (118). С. 190-196. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.10.01.021
6. Новые тренды цифровизации: мир и Россия / Пономаренко Е.В., Дигилина О.Б., Шкваря Л.В., Вереникина А.Ю., Меланьина М.В., Налбандян А.А., Оганесян А.А., Рузина Е.И., Тыркба Х.В., Павлов А.М., Пономарева В.СНТ. Москва, 2023. DOI: 10.12737/2009648
7. Русакович В.И. Страны ССАГПЗ: инвестиционная составляющая технологического развития // Азия и Африка сегодня. 2019. № 5. С. 34-40. DOI: 10.31857/S032150750004747-3
8. Русакович В.И. Стремительный рост китайской экономики и накопление структурных противоречий: возможно ли восстановление? // Россия и Азия. 2023. № 4 (26). С. 6-18.
9. Смирнов Е.Н. Цифровые платформы в архитектуре современного международного бизнеса // Вестник Евразийской науки. 2020. Т. 12. № 1. С. 65.
10. Федорченко А. В. Реформирование саудовской экономики: итоги и перспективы // Мировая экономика и международные отношения. 2021. Т. 65. № 4. С. 92-102. DOI: 10.20542/0131-2227-2021-65-4-92-102
11. Aidrous I.A., Asmyatullin R.R., Glavina S.G. The development of the digital economy: GCC countries experience / Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. Vol. 2. Serp. «Lecture Notes in Networks and Systems, 280». Luxembourg, 2021. Pp. 163-169. DOI: 10.1007/978-3-030-80485-5\_21
12. Aiyar S., Chen J., Ebeke C., Garcia-Saltos R., Gudmundsson T., Ilyina A., Kangur A., Rodriguez S., Ruta M., Schulze T., Trevino J., Kunaratskul T., Soderberg, G. Goeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism. IMF Staff Discussion Note, SDN/2023/01, International Monetary Fund, Washington, DC, 2023.
13. Announcement of Investing 400 Million USD for Establishing Huawei Cloud Region in Saudi Arabia / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://forum.huawei.com/enterprise/intl/en/thread/announcement-of-investing-400-million-usd-for-establishing-huawei-cloud-region-in-saudi-arabia/667281718610116609?blogId=667281718610116609> (дата обращения 05.04.2025)
14. Arshad Ahmed. China's economic relations with Saudi Arabia // Universe International Journal of Interdisciplinary Research. 2020. Vol.1. Is. 2. Pp. 320-323.
15. Asmyatullin R.R., Tyrkba K.V., Ruzina E.I. Smart cities in GCC: comparative study of economic dimension / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. International Science and Technology Conference «Earth Science». 2020. С. 062045. DOI: 10.1088/1755-1315/459/6/062045
16. Beutel J. Economic diversification and sustainable development of GCC countries / In: When Can Oil Economies Be Deemed Sustainable? 2021, Pp. 99-151. DOI:10.1007/978-981-15-5728-6\_6
17. Dongmei C. China's Belt and Road Initiative and Saudi Vision 2030: A Review of the Partnership

for Sustainability. King Abdullah Petroleum Studies and Research Center (KAPSARC). Riyadh, 2021. 30 p. DOI:10.30573/KS--2021-DP016

18. From Deserts to Digital Dominance: Tech Transformation in the GCC / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.telecomreview.com/articles/reports-and-coverage/7409-from-deserts-to-digital-dominance-tech-transformation-in-the-gcc> (дата обращения 05.04.2025)

19. Fulton J. China-Saudi Arabia Relations Through the '1 þ 2 þ 3' Cooperation Pattern // Asian Journal of Middle Eastern and Islamic Studies. 2020. Vol. 14. Is. 4. Pp. 1-12. DOI: 10.1080/25765949.2020.1841991 [https://www.researchgate.net/publication/346728606\\_China-Saudi\\_Arabia\\_Relations\\_Through\\_the\\_'1\\_23'\\_Cooperation\\_Pattern](https://www.researchgate.net/publication/346728606_China-Saudi_Arabia_Relations_Through_the_'1_23'_Cooperation_Pattern)

20. Huawei во время визита Си Цзиньпина в Саудовскую Аравию заключила соглашения о поставках ИТ в королевство / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://d-russia.ru/ Huawei-vo-vremya-vizita-si-czinpinja-v-saudovskuju-araviju-zakljuchila-soglasheniya-o-postavkah-it-v-korolevstvo.html?ysclid=m93yd87a2355462980> (дата обращения 05.04.2025).

21. Shkvarya L.V., Aidrous I.A.Z., Ruzina E.I., Savinsky A.V., Rodin S.I. Development of high-tech segment in the GCC region on the example of the aviation component of the Kingdom of Bahrain / IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. Ser. «Workshop on Materials and Engineering in Aeronautics» 2019. С. 012025. DOI: 10.1088/1757-899X/476/1/012025

22. Shkvarya L.V., Hailing Y. Digital economy in China: modern trends / In: Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap. Institute of Scientific Communications Conference. Cham, 2021. Pp. 1209-1216. DOI: 10.1007/978-3-030-69415-9\_131

23. Smith E. China and Saudi Arabia, the new axis on artificial intelligence / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.worldexcellence.com/china-and-saudi-arabia-the-new-axis-on-artificial-intelligence/> (дата обращения 05.04.2025)

24. UNCTADSTAT. UNCTAD / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.GDPTotal>

# Digital cooperation between Saudi Arabia and China: features and prospects

Shkvarya Lyudmila Vasilyevna

Doctor of Economics, Professor

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

E-mail: destard@rambler.ru

---

## KEYWORDS

People's Republic of China (PRC), Kingdom of Saudi Arabia (KSA), digitalization, digital cooperation, digital technologies, smart cities, digital infrastructure

## ABSTRACT

The digitalization of the economy remains one of the dominant directions of the development of national economies, and international cooperation in the digital sphere is a priority area of interaction with external partners based on the needs and objectives of economic transformation. The study of digitalization and digital cooperation between countries with emerging markets is particularly relevant due to the need to systematize the features of this process from a theoretical and practical point of view and the possibility of adapting and using this experience for other actors. China and the Kingdom of Saudi Arabia (KSA) attract scientific and practical interest as partner countries whose bilateral and multilateral cooperation in the digital sphere has an impact not only on these states, but also on third countries, primarily members of the Cooperation Council for the Arab States of the Persian Gulf. The hypothesis of the article is that bilateral cooperation between China and Saudi Arabia in the field of digitalization contributes to a more active and comprehensive digital transformation of the Saudi economy and the solution of important social tasks within the framework of the «social contract» of this country. According to the author, important factors stimulating digital cooperation between the parties are not only the objective internal capabilities of both countries, but also external factors such as changes in regional and global geopolitical structures. The article shows that the main areas of digital cooperation between the parties are currently the 5G information and communication system, the data center and cloud computing industry, and the construction of smart cities. The author concludes that notable successes have already been noted in these areas, but it is important to extend digital cooperation to other areas, as well as solve remaining problems. As cooperation between the two sides deepens in the construction of digital infrastructure, cooperation between China and Saudi Arabia in the fields of digital economy, network security, and data management will continue to deepen.

---

# Исследование зарубежного опыта применения системы таможенной оценки товаров и направления ее развития

Сидорова Елена Юрьевна 

доктор экономических наук, доцент,

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

E-mail: Ejsidorova@yandex.ru

Бурхонов Саидали Саидвали угли

Магистрант,

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

E-mail: burhonov999@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.

таможенная стоимость, механизм таможенной оценки товаров, дополнительные начисления к ЦФУ, по методу сделки с ввозимыми товарами, цена фактически уплаченная

## АННОТАЦИЯ.

Актуальность темы состоит в том, что при определении таможенной стоимости на товар возникает много дискуссионных вопросов, например о включении дополнительных начислений или применение разрешённых вычетов. Целью исследования является исследование зарубежного опыта применения системы таможенной оценки товаров и разработка на его основе направлений совершенствования механизма формирования таможенной стоимости товаров. Объектом исследования является система таможенной оценки товаров. Методологическая основа исследования сформирована на основе общенаучных принципов, таких как системность, объективность, единства практики и теории. Задачами исследования являются: исследовать опыт ЕС по определению таможенной оценки товаров и особенности включения транспортных расходов в дополнительные начисления к ЦФУ; рассмотреть результаты таможенного контроля таможенных органов России; разработать механизм определения таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС, по стоимости сделки с ввозимыми товарами. Научная значимость работы состоит в разработке механизма определения таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС, по стоимости сделки с ввозимыми товарами. Авторский механизм определения таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС, по стоимости сделки с ввозимыми товарами включает в себя два основных элемента – Цена фактически уплаченная или подлежащая уплате (далее ЦФУ) и Дополнительные начисления к ней. При этом ЦФУ включает так же 2 элемента: цену, указанную в счете и иные платежи продавцу или в пользу продавца, уплата которых является условием приобретения покупателем товаров. Важным допущением при формировании ЦФУ авторы считают наличие разрешенных вычетов из ЦФУ, к которым в мировой практике относятся – строительство и монтажные работы, транспортные расходы и сборы и налоги. Сложные модели договорных отношений в ВЭД привели к появлению такого элемента как дополнительные начисления к ЦФУ.

JEL codes: H20, H21, H26

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-123-136>

Для цитирования: Сидорова, Е.Ю. Исследование зарубежного опыта применения системы таможенной оценки товаров и направления ее развития /Е.Ю. Сидорова, С.С. Бурхонов. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.123-136. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Постановка проблемы

Актуальность темы состоит в том, что при определении таможенной стоимости на товар возникает много дискуссионных вопросов, например о включении дополнительных начислений



или применение разрешённых вычетов. При этом ЕС активно занимается данными проблемами и обращение к его опыту позволит сформировать более правильный методологический подход к решению актуальных проблем.

Исследование следует начать с постановки научной проблемы в рамках данного исследования. Система таможенной оценки разрабатывается Всемирной таможенной организацией, однако механизм принятия решений достаточно длительный и документы носят рамочный характер, в то время как в данной области постоянно возникают новые вызовы и срочная необходимость в разработке позиций по отдельным вопросам [1, 2]. Однако, на наш взгляд есть ряд актуальных вопросов, например, вопросы, которые относятся к особенностям текущей ситуации и серьезного санкционного давления – это включение вознаграждения платежного агента за проведение расчетов в таможенную стоимость товаров. Данный вопрос решается в рамках ЕАЭС и РФ индивидуально, Министерство финансов РФ (письма от 14.08.2024 № 27-01-21/76032, 11.07.2024 № 27-01-21/64709, 02.10.2024 г.№ 27-01-21/95291, 09.10.2024 № 27-01-21/97823) дает свою позицию по этому вопросу, аналогов этой ситуации в мировой практике не было и метод адаптации здесь не применим. Это требует собственной проработки в рамках союза и страны, это значительно усложняет принятие решений. Мы в рамках данного исследования хотим исследовать ряд других вопросов, которые касаются моментов определения таможенной стоимости, которые уже решены в рамках других стран и союзов. Применяя метод адаптации, который предусматривает процесс модификации стандартных методов для более точного и подходящего решения конкретной задачи, можно исследуя опыт стран ЕС, которые безусловно после Всемирная таможенная организация являются лидерами по разработке методических вопросов определения таможенной стоимости, разработать собственное решение проблемных вопросов путем адаптации европейской практики к текущим реалиям ЕАЭС и РФ [3-5]. Если мы говорим о подобных вопросах, то это методологические проблемы определения статуса товаров и продукции морского промысла, добываемая в открытом море и пути решения, решение данного вопроса основано на методических материалах ЕС [4-5]. Поэтому в данной статье на основе исследования зарубежного опыта авторами будет предложен авторский подход к использованию данных материалов в практике ЕАЭС и РФ.

### **Методологическая основа исследования**

Методологическая основа исследования сформирована на основе общенаучных принципов, таких как системность, объективность, единства практики и теории. Рассмотрим использование методов более подробно. Метод систематизации материал использован в статье при исследовании следующих документов ЕС: Таможенный кодекс ЕС, Регламент Комиссии (ЕС) № 2015/2447, Делегированные регламенты Комиссии (ЕС) № 2015/2446 и № 2016/341. В статье на основе метода систематизации рассмотрены методы формирования таможенной стоимости по методу 1 и представлены кейсы на рисунках 1-5.

В статье используется метод визуализации данных на рисунках 1-5, для того чтобы правильно определить две стороны контрагента при определении таможенной стоимости товаров, ввозимых на территорию ЕС и их последующей перепродажи. Использование данного метода позволяет наглядно показать экономическую сторону сделки и факт перемещения границы ЕС, что существенно влияет на механизм определения таможенной стоимости ввозимых товаров.

Метод классификаций (общелогическая группа методов, которая входит в подгруппу экономический анализ и синтез) используется при разработке 1-5 ситуации, которые представлены на рисунках 1-5. Авторы представляют 5 возможных вариантов ввоза иностранного товара на территорию ЕС и вариации ввоза с участием и без участия посредников. Данный метод позволяет определить наиболее типичные варианты ввоза товаров и способы определения таможенной стоимости товаров.

### **Метод визуализации использован при разработке практического кейса.**

Метод анализа применен при исследовании банных по отдельным результатам деятельности таможенных органов России в рамках осуществления таможенного контроля (таблица 1).

Метод обобщения использовался при выработке рекомендаций по включению расходов в таможенную стоимость товаров.

Метод адаптации – использован при разработке механизма определения таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС, по стоимости сделки с ввозимыми товарами.

### Основная часть

В Соглашении ЕС «О таможенной оценке» изложен ряд правил, перенесенных в законодательство Союза в следующих формах:

1) Таможенный кодекс ЕС (Регламент (ЕС) № 952/2013), статьи с 69-76 используются для регламентирования таможенных процедур и внутренних операций Союза, так же включены все вопросы, имеющие отношение к понятию таможенной стоимости, товарной классификации и таможенному оформлению;

2) Регламент Комиссии (ЕС) № 2015/2447, статьи со 127 по 146, статья 347 и приложения 23-01 и 23-02;

3) Делегированный регламент Комиссии (ЕС) № 2015/2446, статья 71;

4) Делегированный регламент Комиссии (ЕС) № 2016/341, ст. 6.

Основная методика ценообразования на таможне базируется на стоимости сделки, оформленной по ввезенным товарам. Этот метод предусматривает использование [6]:

– фактически оплаченной цены или цены, подлежащей перечислению;

– дополнительных начислений в виде транспортных, страховых, лицензионных и иных платежей.

Использовать методику можно лишь в случае наличия документов, подтверждающих факт сделки. Важное условие – отсутствующая взаимосвязь между сторонами контракта, которая может исказить цену товара [7].

Схема практического применения метода приведена на рис.1. товары продает компания А, покупает компания В, перепродажа осуществляется компании С.

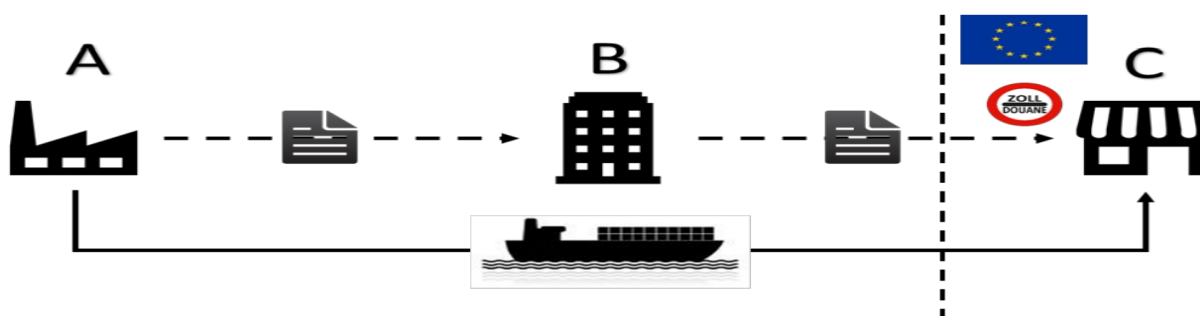


Рисунок 1 – Иллюстрация расчета таможенной стоимости №1<sup>1</sup>

Для определения таможенной стоимости необходимо рассмотреть цену сделки между компаниями В и С, так как она произошла непосредственно перед ввозом товара на территорию ЕС.

Рассмотрим случай на рисунке 2.

В данном случае таможенная стоимость ввозимых товаров будет определяться на основе сделки между А и В, так как она была совершена непосредственно перед ввозом товаров в ЕС.

Рассмотрим также случай помещения товаров на склад. Если компания помещает товары на таможенный склад (рисунок 3), то расчет таможенной стоимости производится иначе.

<sup>1</sup> COMPENDIUM OF CUSTOMS VALUATION TEXTS / [Электронный ресурс] // European Commission : [сайт]. — URL: <https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2022-07/2022%20EU%20Valuation%20Compendium%20EN.pdf> (дата обращения: 19.12.2024).

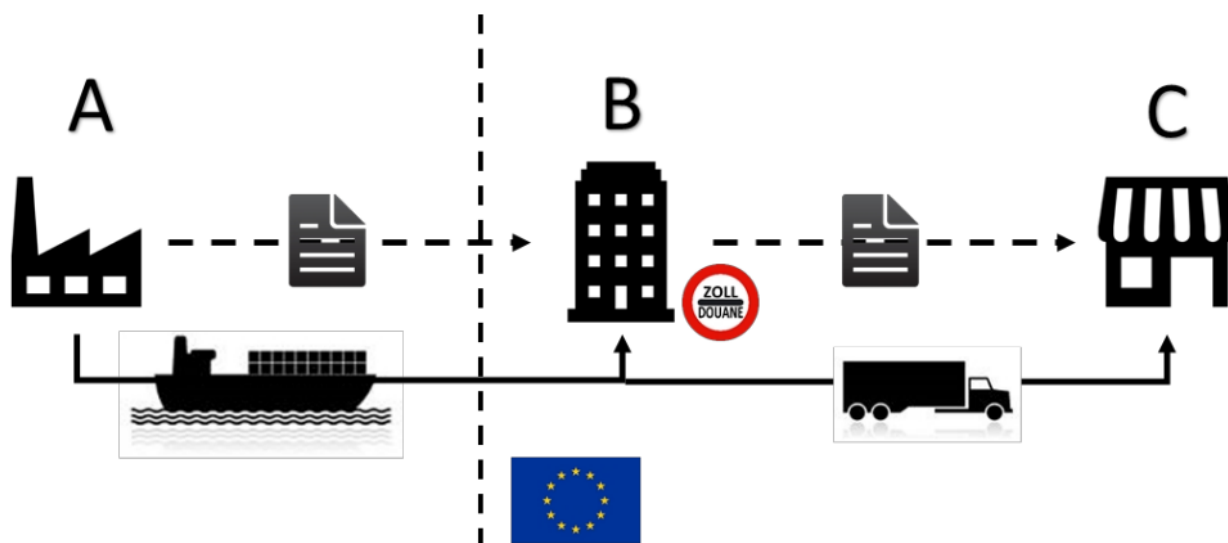


Рисунок 2 – Иллюстрация расчета таможенной стоимости №2<sup>2</sup>

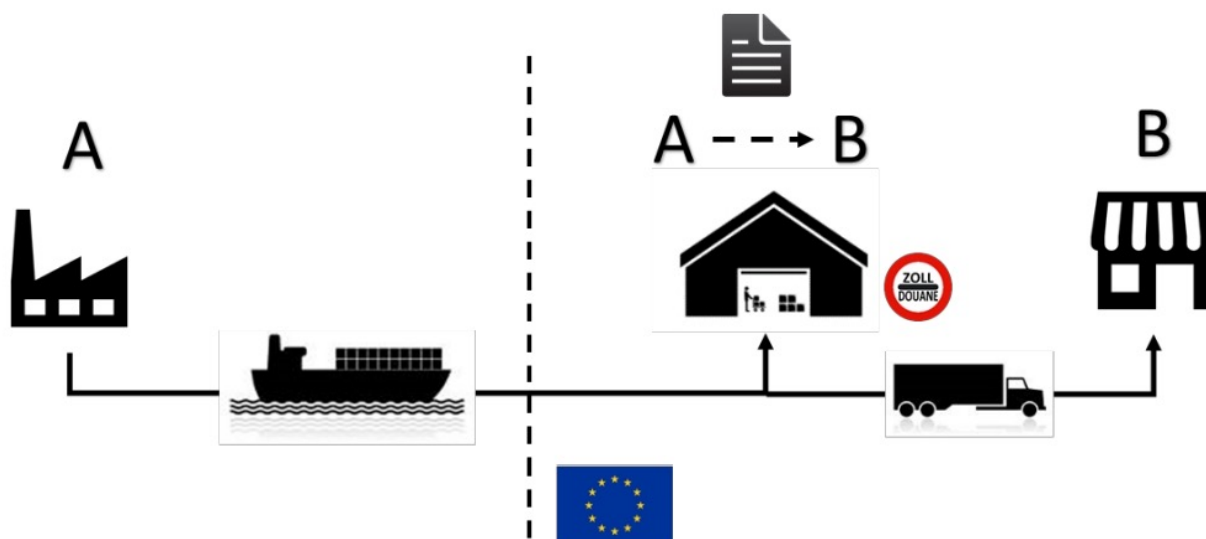


Рисунок 3 – Иллюстрация расчета таможенной стоимости №3<sup>3</sup>

Если компания А помещает товар на таможенный склад, а затем продает их В (рисунок 4), то таможенная стоимость будет равна цене продажи между А и В, т.к. продажа осуществлялась со склада.

Если же компания А продает не напрямую, а через посредника (рисунок 5), тогда расчет таможенной стоимости равен цене продажи между А и В, т.к. цена соответствует продаже непосредственно перед ввозом товара на таможенную территорию ЕС.

Продажа товара не происходит непосредственно перед его ввозом на территорию Союза, поэтому положения статьи 128(1) в данном случае неприменимы. Однако, после помещения товаров под процедуру таможенного складирования, они становятся предметом сделки купли-продажи между сторонами А и В. Поскольку пункты 1 и 2 статьи 128 ТК ЕС (ТК ЕС) связаны и не могут

<sup>2</sup> COMPENDIUM OF CUSTOMS VALUATION TEXTS / [Электронный ресурс] // European Commission : [сайт]. — URL: <https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2022-07/2022%20EU%20Valuation%20Compendium%20EN.pdf> (дата обращения: 19.12.2024).

<sup>3</sup> COMPENDIUM OF CUSTOMS VALUATION TEXTS / [Электронный ресурс] // European Commission : [сайт]. — URL: <https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2022-07/2022%20EU%20Valuation%20Compendium%20EN.pdf> (дата обращения: 19.12.2024).

применяться отдельно, для определения таможенной стоимости необходимо использовать сделку между А и В. Это делается в соответствии с методом, предусмотренным статьей 70(1) ТК ЕС, который основывается на стоимости сделки [8].

Рисунок 4 – Иллюстрация расчета

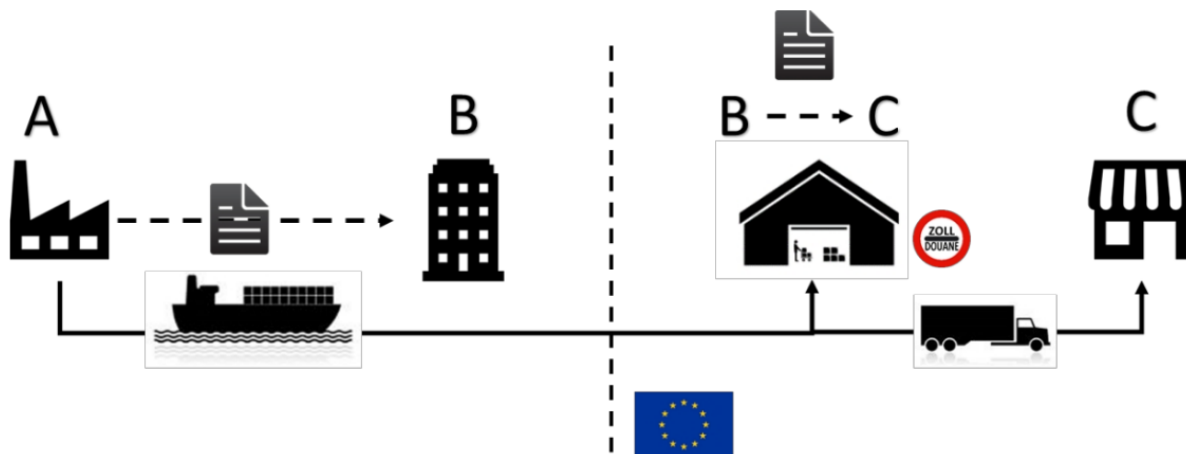


Рисунок 4 – Иллюстрация расчета таможенной стоимости №4<sup>4</sup>

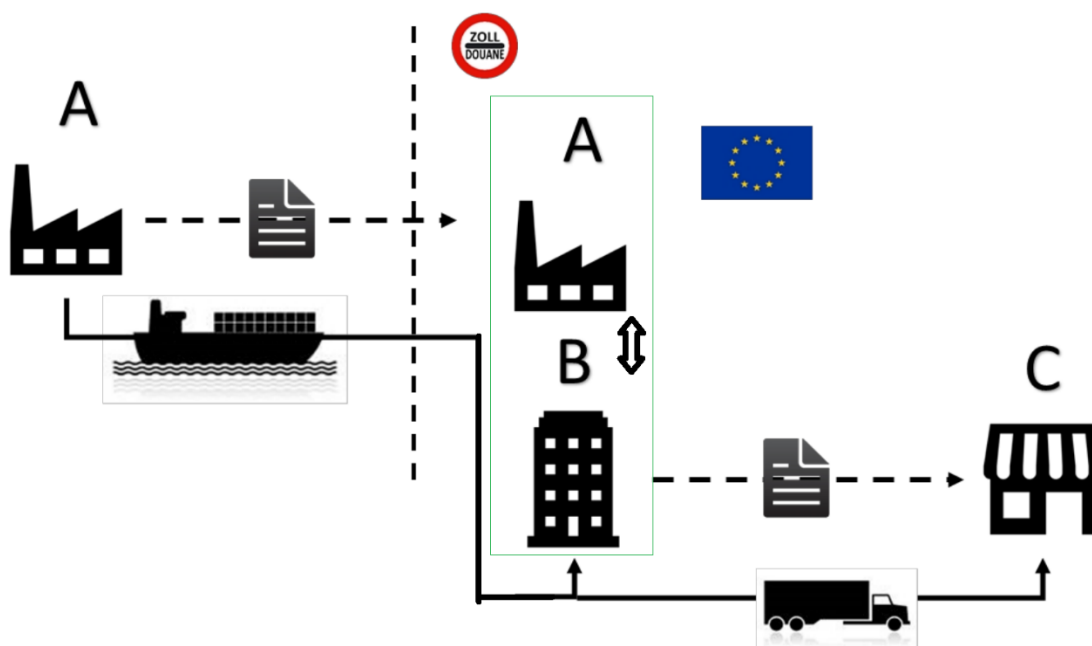


Рисунок 5 – Иллюстрация расчета таможенной стоимости №5

Источник: составлено автором

Таможенная стоимость также может включать дополнительные сборы, которые не были включены ранее. Следует учитывать, что при расчете таможенной стоимости сборы за транспортные расходы от места ввоза в ЕС до конечного пункта назначения вычитаются из стоимости на таможне, но учитываются при расчете НДС [9].

Рассмотрим практический кейс. Товары куплены в Шанхае, разгружаются в Бельгии и

<sup>4</sup> COMPENDIUM OF CUSTOMS VALUATION TEXTS / [Электронный ресурс] // European Commission : [сайт]. — URL: <https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2022-07/2022%20EU%20Valuation%20Compendium%20EN.pdf> (дата обращения: 19.12.2024).

доставляются в Люксембург. Стоимость счета фактуры: 12 000 евро. Стоимость морского транспорта: 500 евро. Транспортные расходы из места ввоза в Бельгии до Люксембурга не учитываются, т.к. транспортировка осуществляется уже после въезда на территорию ЕС. Итоговая таможенная стоимость составит 12 500 евро.

Рассмотрим также случаи скидки и дополнительной стоимости за установку товаров. Установка изделия, выполненная третьей стороной, не учитывается в формировании таможенной стоимости. Скидка на товары также не учитывается в формировании таможенной стоимости. Однако здесь есть несколько сложностей. Рассмотрим случай, если импортер предоставляет скидку на товар, например, из-за больших объемов закупки. Подобная практика уже сформирована, однако для внешнеторговой поставки все значительно сложнее [10-11]. При изменении цены необходимо внести корректировки в ранее принятую таможенной декларацию. Помимо этого, необходимо предоставить документы, подтверждающие изменение цен. Таможня может принять корректировку, а также запросить дополнительные документы. Цена, фактически уплаченная или подлежащая уплате покупателем продавцу, должна соответствовать сумме, указанной в счете-фактуре, а элементы, указанные в этом счете-фактуре, должны относиться к импортируемым товарам.

Однако таможня может отказать в запрашиваемых действиях, мотивируя отказ неформальными причинами. Здесь имеется в виду, что недостаточно документов, подтверждающих необходимость корректировки сведений в декларации [12-13]. В данном случае таможня подразумевает то, что если стороны договорились о предоставлении скидки, то это к таможенному оформлению не относится. Следовательно, оснований для корректировки нет.

Зачастую таможенными органами содержание договора поставки в целом и пункта об изменении цены интерпретируется иначе, нежели сторонами данного соглашения. В этом случае продавец или покупатель вправе обратиться в учреждение банка и предоставить отказ таможни корректировать декларацию на товар. Банк, получивший документальное подтверждение, должен осуществить корректировку информации [14].

Отказы таможни и банка в таких изменениях, а также отказ налоговых органов пересчитать НДС создают сложности для импортера. В результате ему приходится находить нестандартные подходы к оформлению отчетности по внешнеторговым операциям и договариваться с зарубежным партнером. Пример – заложение в последующие договора скидки и корректировки партии товара по меньшей стоимости. Но если идентичный по характеристикам товар ввозится по одному контракту, снижение цены таможенными органами принято не будет.

По этой причине импортер не имеет возможности доказать, что товар ввозится в соответствии с заранее оговоренными условиями. По этой причине метод расчета таможенной стоимости будет другим, в связи с чем потребуются предоставление дополнительных документов. Это обременит декларанта дополнительными расходами, увеличивает сроки прохождения таможни.

Таким образом, нами рассмотрены примеры из документов ЕС в части 5 ситуаций продажи товаров:

1. Перепродажа товара при ввозе на территорию ЕС третьей фирмой (см. рисунок 1).
2. Продажа товаров с территории иностранного государства в страны ЕС и последующая перепродажа уже на территории ЕС третьей фирмой (см. рисунок 2).
3. Продажа ввозимых товаров между двумя фирмами через таможенный склад, когда продажа товара происходит на территории ЕС (см. рисунок 3).
4. Продажа товаров с территории иностранного государства в страны ЕС через торгового посредника, при условии, что именно посредник ввозит товар на территорию ЕС и осуществляет его продажу конечному потребителю (см. рисунок 4). Важное допущение, что продавец и посредник являются резидентом одной страны и она не входит в ЕС.
5. Продажа товаров с территории иностранного государства в страны ЕС через торгового посредника (резидент ЕС), при условии, что именно продавец ввозит товар на территорию ЕС и



передает его посреднику для последующей перепродажи (см. рисунок 5). Важное допущение, что продавец и посредник не являются резидентом одной страны, посредник и покупатель резидент ЕС.

Авторские предложения – Практика определения таможенной стоимости, описанная выше может быть применена в ЕАЭС и РФ, путем адаптации. При этом проблемы применения скидок при продаже ввозимых товаров по мнению авторов может быть решена путем четкого указания в договоре условия предоставления скидки, однако рекомендуется делать скидку в размере не более 20 %, чтобы не нарушать требований НК РФ. Декларант сможет предоставить таможене данный договор, который будет легко воспринят.

В продолжении исследования 5 ситуаций, представленных на рисунках 1-5 на наш взгляд надо рассмотреть вопрос определения транспортных расходов. Например, рассмотрим практику в том случае, если импортер покупает товары в третьей стране и отправляет их железнодорожным транспортом на таможенную территорию ЕС. Может возникнуть ситуация, что транспортные расходы в накладной разделены на две части: первая покрывает перевозку от места отправления до «пункта стыковки тарифов», а вторая — от этого пункта до места назначения. «Пункт стыковки тарифов» находится на границе Союза, но не совпадает с местом расположения таможни первого въезда. В декларации импортер указывает транспортные расходы до этого «пункта стыковки тарифов». Практика показывает, что в целях упрощения разделение транспортных расходов, указанное в накладной, может быть принято для определения таможенной стоимости. В этом случае транспортные расходы на перевозку между «пунктом стыковки тарифов» и местом таможни въезда могут быть не учтены при расчете таможенной стоимости.

Рассмотрим ту же ситуацию на примере воздушного транспорта. В случае, если товар покупается в третьей стране для некоммерческого использования и отправляет его воздушным транспортом в ЕС. Согласно положениям ТК ЕС, различие между коммерческими и некоммерческими операциями для целей таможенной стоимости не проводится. Согласно статье 71(1)(e) ТК ЕС, для определения таможенной стоимости должны учитываться все расходы, понесенные при ввозе товара, включая расходы на транспортировку. Несмотря на некоммерческий характер импорта, транспортные расходы на воздушную перевозку должны быть включены в таможенную стоимость товара. Расходы должны определяться в соответствии с правилами, указанными в Приложении 23-01 к Исполнительному акту УТК (UCC IA) ТК ЕС [15].

Согласно положениям ТК ЕС, в частности, статье 71(1)(e) ТК ЕС, для целей определения таможенной стоимости включаются расходы, связанные с транспортировкой товаров, такие как транспортные и страховые расходы. Однако комиссия в размере 5%, взимаемая авиакомпанией за свои услуги, не является частью таких расходов, поскольку она не покрывается положениями статьи 71(1)(e) ТК ЕС. Следовательно, в соответствии с пунктом 3 статьи 71 ТК ЕС, сбор не должен добавляться к цене, фактически уплаченной или подлежащей уплате за импортированные товары при расчете таможенной стоимости.

Таким образом, ключевыми факторами для правильной оценки являются момент заключения сделки и то, является ли товар предметом консигнации или прямой продажи. В случае консигнации применяются вторичные методы оценки, а для прямых продаж — метод стоимости сделки.

Под термином «стимулирование отката» понимается выплата, которая производится в качестве компенсации или вознаграждения за предоставление выгодных условий другой стороне. Часто связано с неэтичными или даже незаконными практиками, но в данном случае речь идет о ситуациях, когда грузовые агенты в-третьих странах предлагают скидки или даже отрицательные ставки на перевозку грузов.

Основная суть проблемы заключается в том, что, когда речь идет о транспортировке товаров на условиях CIF или CFR, некоторые агентов в-третьих странах предлагают фрахт по заниженным ставкам, особенно в случае с контейнерами с неполной загрузкой. Для того чтобы компенсировать свою потерю прибыли из-за таких скидок, они взимают с агентов в ЕС дополнительные сборы,

которые позже перекадываются на конечных импортеров. Дополнительные расходы могут быть названы по-разному, например, комиссия за импорт, экологический налог или плата за обработку.

Такие дополнительные расходы должны быть включены в таможенную стоимость импортируемых товаров, независимо от условий поставки. Основным критерий для включения этих расходов — это их связь с транспортировкой товаров. Если расходы связаны с перевозкой и были понесены до ввоза товаров на таможенную территорию ЕС, то они подлежат включению в таможенную стоимость (статья 71) ТК ЕС.

Данная позиция ЕС является правильной и для практики ЕАЭС она так же применима. На наш взгляд, данный подход может быть применен в ЕАЭС и РФ так же на примере транспортных расходов. Данная проблематика приобретает особую актуальность при условии, что есть понятие «разрешенные вычеты» - ст. 40 п. 2 ТК ЕАЭС. Министерство финансов РФ сформировала свою позицию в письме от 29.03.2023 № 27-01-21/27347. Данное письмо посвящено вопросам включения в таможенную стоимость товаров расходов на услуги экспедитора, указанные в договоре транспортной экспедиции. В письме поясняется, что такие услуги могут включать не только транспортировку, но и дополнительные операции, связанные с перевозкой, например, оформление документов, уплату пошлин, погрузочно-разгрузочные работы и другие услуги, предусмотренные договором [16-17].

Минфин указывает, что если договором предусмотрена общая сумма, включающая как расходы на транспортировку до места прибытия на таможенную территорию, так и дополнительные услуги, то все они подлежат включению в таможенную стоимость. Однако, если расходы по договору разделены, то в таможенную стоимость включается только те расходы, которые относятся к транспортировке до границы Союза, при условии их документального подтверждения. Расходы на перевозку и услуги, оказанные после пересечения границы ЕАЭС, не включаются в стоимость при наличии доказательств [18].

При отсутствии документального подтверждения все расходы, указанные в договоре, автоматически включаются в таможенную стоимость, независимо от их характера. Это подчеркивает важность предоставления полных и точных данных для корректного расчета стоимости.

На наш взгляд позиция ЕС экономически более правильная и в расходы по транспортировке должны включаться расходы на перевозку (транспортировку) ввозимых товаров по таможенной территории ЕАЭС от места прибытия таких товаров на таможенную территорию ЕАЭС, не включаемые в таможенную стоимость товаров, но при этом расходы по транспортировке должны включаться в таможенную стоимость ввозимых товаров [19-20]. При этом авторы дают следующие рекомендации – необходимо при заключении договора на транспортировку товаров и оформлении документов, а также оплате этих услуг оформлять все расходы единой суммой, которая должна предусматривает ее разделение на две части [21]:

Часть 1 – расходы на транспортировку ввозимых товаров до границы ЕАЭС.

Часть 2 – расходы на транспортировку от границы ЕАЭС до пункта передачи товара на территории ЕАЭС покупателю.

Важно при этом прилагать 2 расчета по расходам на транспортировку товаров и обосновывать достоверность их, важными критериями по мнению авторов должны стать – километраж транспортировки, местность по которой идет транспортировка и вид транспорта, которым осуществляется транспортировка [22-23]. И последнее должны быть приложены к расчету нормативы по ценам по транспортировке товаров.

На фоне проблем, связанных с определением таможенной стоимости рассмотрим статистические данные, так согласно информации ФТС, в 2022 г. сумма дополнительных начислений на товары, которые не были должным образом учтены при первичной таможенной оценке, составила около 20 млрд рублей. (ст. таблица 1).

Можно заметить, что в среднем доначислялось в 2022 г. 4,4 млн рублей по результатам одной таможенной проверки. Объем таможенных платежей в федеральный бюджет сократился на 2 года с

6063,2 млрд.руб. до 5729,1 млрд.руб. или на 334,1 млрд.руб., что связано с введением дополнительных санкций против РФ. При этом результаты таможенного контроля после выпуска за исследуемый период улучшились. Средняя сумма денежных средств, доначисленных по результатам одной таможенной проверки увеличилась на 2 млн. руб. или 83,3 %. А средняя сумма денежных средств, взысканных по результатам одной таможенной проверки увеличилась на 3,3 млн руб. или на 75%. Сумма доначисленных таможенных платежей, пеней и наложенных штрафов увеличилась на 5,8 млрд. руб. или на 122 %.

**Таблица 1** – Отдельные результаты деятельности таможенных органов России в рамках осуществления таможенного контроля

Наименование показателя	Подпоказатель	2021	2022
Объем таможенных платежей, перечисленных в федеральный бюджет РФ, млрд руб.		6063,2	5729,1
Результаты деятельности мобильных групп	выявлено товаров с нарушениями, т	71852	105189
	вывезено в сопредельные государства, т	64083	93339
	выявлено транспортных средств с нарушениями, единиц	4989	7430
Результаты таможенного контроля после выпуска товаров (ТКПВТ)	средняя сумма денежных средств, доначисленных по результатам одной таможенной проверки, млн руб.	2,4	4,4
	средняя сумма денежных средств, взысканных по результатам одной таможенной проверки, млн руб.	4,4	7,7
Результаты взаимодействия таможенных и налоговых органов	доначислено таможенных платежей, пеней и наложено штрафов, млрд руб.	4,73	10,53
Общее количество дел об АП, возбужденных таможенными органами в 2019 году по фактам несоблюдения установленных запретов и ограничений		13731	17212
Возбуждено уголовных дел по статьям 194 и 226.1 УК РФ по фактам контрабанды водных биоресурсов		47	47
Возбуждено уголовных дел по статьям 194 и 226.1 УК РФ по фактам незаконного перемещения леса и лесоматериалов		171	222
Возбуждено уголовных дел по статье 194 УК РФ по линии борьбы с незаконным оборотом драгоценных металлов, камней и изделий из них		16	28
Возбуждено уголовных дел по статьям 194 и 226.1 УК РФ по фактам нарушения таможенного законодательства при перемещении металлов, указанных в группах 72–81 ТН ВЭД ЕАЭС		17	23
Возбуждено уголовных дел по статьям 194 и 226.1 УК РФ по фактам нарушения таможенного законодательства при перемещении продукции угольной промышленности, мяса, пушнины и меховых изделий		7	26

В целом количество возбужденных уголовных дел по различным статьям увеличилась за 2 года:  
 - статья 194 и 26.1 УК РФ по фактам незаконного перемещения леса и лесоматериалов на 51 дело.  
 - статья 194 УК РФ по линии борьбы с незаконным оборотом драгоценных металлов камней и изделий из них на 12 дел.

- статья 194 и 26.1 УК РФ по фактам нарушения таможенного законодательства при перемещении металлов, указанных в группа 72-81 ТН ВЭД ЕАЭС на 6 дел.

- статья 194 и 26.1 УК РФ по фактам нарушения таможенного законодательства при перемещении продукции угольной промышленности, мяса, пушнины и меховых изделий на 19 дел.

В ст. 40 ТК ЕАЭС определен диапазон дополнительных начислений, которые могут увеличить таможенную стоимость товара: расходы на посреднические услуги, издержки на тару и упаковку, неотделимые от товара, транспортные расходы, услуги страхования, роялти и совокупность лицензионных платежей, предоставленные для изготовления товаров на безвозмездной основе или по более низким расценкам материалы, сырье, услуги и т.д. [24-25]

И в заключении, на основе проанализированного материала авторами был разработан механизм определения таможенной стоимости товаров, вво-зимых на таможенную территорию ЕАЭС, по стоимости сделки с ввозимы-ми товарами (рисунок 1), который представляет собой логичный, структурированный и четкий алгоритм. конечный результат расчетов – фиксиро-

ванная таможенная стоимость, используемая дальше при определении величины таможенных налогов, сборов, пошлин. Благодаря понятному алгоритму расчетов обеспечивается прозрачность и объективность всего процесса таможенного ценообразования. Данное обстоятельство играет важную роль для всех участников внешнеторговых отношений.



Рисунок 6 - Механизм определения таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС, по стоимости сделки с ввозимыми товарами

Источник: составлено авторами

### Выводы и рекомендации

Таким образом, авторами на основе изучения опыта ЕС и ЕАЭС сформированы следующие выводы и рекомендации:

1. Все перечисленные затраты должны иметь отношение к ввозимым товарам.

2. Применение положений статьи 40 ТК ЕАЭС на практике может столкнуться с определенными сложностями:

- При намерении добавить к таможенной стоимости цену товаров и услуг, предоставленных по сниженным расценкам или вообще бесплатно, может возникнуть ситуация с точностью расчетов и наличием документального подтверждения фактического совершения данных расходов. В статье говорится, что такие расходы должны быть распределены «разумным способом», что оставляет пространство для интерпретаций и возможных споров с таможенными органами.

- В пункте 5 говорится о распределении стоимости товаров между несколькими партиями. Применение данного распределения в реальной практике может быть затруднено, особенно если товары не идентичны или их характеристики варьируются. Процесс также зависит от наличия документов, подтверждающих стоимость товаров.

- Применение «разумного способа» распределения. Оставление за декларантом права выбирать способ распределения стоимости товаров (например, между партиями) может привести к неоднозначным трактовкам и потенциальным спорам с таможенными органами.

По мнению автора статьи основной проблемой является сложность применения некоторых положений статьи 40 ТК РФ в реальной практике, особенно в части документального подтверждения и распределения расходов. Это требует тщательной подготовки и учета всех затрат, что может быть



трудоемким процессом для компаний.

Согласно этому рисунку 1 (механизм определения таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС, по стоимости сделки с ввозимыми товарами), таможенная стоимость товаров равна стоимости сделки, которая, в свою очередь, определяется как результат нескольких операций:

1. ЦФУ (Цена фактически уплаченная или подлежащая уплате, рассчитываемая как:
  - Цена, указанная в счете;
  - Иные платежи продавцу или в пользу продавца, уплата которых является условием приобретения покупателем товаров;
2. К ЦФУ прибавляются дополнительные начисления к ЦФУ:
  - роялти;
  - транспортные расходы;
  - платежи за страхование качества продукции;
  - агентские налоги;
  - вознаграждение платежного агента за проведение расчетов;
  - лицензионные платежи и дивиденды;
  - платежи за оказание услуг по инжинирингу и проектированию объекта;
3. Из ЦФУ вычитаются разрешенные вычеты из ЦФУ:
  - Вычет 1 – Расходы на производимые после ввоза товаров на та-моженную территорию ЕАЭС строительство, возведение, сборку, монтаж, обслуживание или оказание технического содействия в отношении таких товаров, как промышленные установки, машины или оборудование;
  - Вычет 2 – Совокупность транспортных издержек товаров, кото-рые ввозятся на таможенную территорию ЕАЭС или ЕЭК (Евразийской экономической комиссии);
  - Вычет 3 – Сумма сборов, пошлин и налогов, которые необходи-мо уплатить за ввоз товаров в зону ЕАЭС или за продажу данных товаров на обозначенной территории.

Современная система может быть также усовершенствована за счет внедрения более гибкого механизма расчетов, который учитывал бы специфику отдельных категорий товаров и условий их поставки. Например, использование международных коммерческих условий (Incoterms) в качестве основы для определения обязательных элементов стоимости могло бы обеспечить большую прозрачность и предсказуемость расчета дополнительных начислений. Это особенно важно для импортеров, работающих с различными видами договоров и логистических схем, поскольку их влияние на конечную стоимость может существенно варьироваться.

Особое внимание следует уделить развитию цифровых инструментов, которые позволяют автоматизировать процесс учета дополнительных начислений. Такие системы могли бы учитывать индивидуальные параметры каждой сделки, включая маршрут транспортировки, используемые виды транспорта, стоимость страхования и прочие факторы. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения в подобных системах позволит анализировать данные о предыдущих поставках и предлагать наиболее точные расчеты, минимизируя возможность ошибок или злоупотреблений.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сидорова Е.Ю., Артемьев А.А. Система нормативно-правового регулирования в сфере таможенного налогообложения, действующая в России / Е.Ю. Сидорова // *Хозяйство и право*. 2022. № 9 (548). С. 106-120.
2. Сидорова Е.Ю., Артемьев А.А. Развитие международной методологии оценки товаров для таможенных целей / А. А. Артемьев, Е. Ю. Сидорова // *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика*. 2022. Т. 24. № 1. С. 131-142.
3. Сидорова Е.Ю., Артемьев А.А. Механизм определения таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС, по стоимости сделки с ввозимыми товарами: теория и практика / А. А. Артемьев, Е. Ю. Сидорова // *Международный бухгалтерский учет*. 2022. Т. 25. № 3 (489). С. 314-335.
4. Armella S. Customs value in case law // *Global Trade and Customs Journal*. 2024. Т. 19. № Issue 5. С. 284-292.
5. Gonçalves R.G., Franklin M.A. Innovation of the customs value management process in imports between related parties // *International Journal of Scientific Management and Tourism*. 2024. Т. 10. № 2. С. 794.
6. Бондарь Е.Г. Внешнеторговые бартерные сделки: проблемные вопросы определения таможенной стоимости товаров / Е.Г. Бондарь // *Экономика и предпринимательство*. 2025. № 2 (175). С. 83-86.
7. Vasyliov M. Customs value calculation problems amid foreign trade accounting, taxation harmonization and using innovative technologies // *Socio World-Social Research & Behavioral Sciences*. 2020. Т. 01. № 1. С. 27-31.
8. Lohvyn A. Value added tax: customs regimes // *Customs Scientific Journal customs*. 2021. № 2. С. 27-35.
9. Артемьев, А. А. Таможенная стоимость товаров и суммы НДС, предъявленные контрагентами, либо уплаченные в рамках исполнения обязанности налогового агента / А. А. Артемьев, Е. Ю. Сидорова // *Международный бухгалтерский учет*. - 2024. - Т. 27, № 2 (512). - С. 227-240.
10. Todoshchuk A., Petryshyn N., Davydchak M. Recommendations for determining the customs value of vehicles // *Economics. Finances. Law*. 2023. № 11. С. 97-100.
11. Getman A.G., Agapova A.V. Peculiarities of establishing the customs value of goods containing intellectual property objects // *X International Scientific Siberian Transport Forum - TransSiberia 2022*, 2022. С. 1881-1890.
12. Dubovyk O. Problems of determining the customs value of imported goods // *Science Bulletin of Odessa National Economic University*. 2023. Т. 1-2. № 302-303. С. 59-64.
13. Fabio M. Customs value and transfer pricing: WCO and ICC solutions to be adopted by customs authorities // *Global Trade and Customs Journal*. 2020. Т. 15. № Issue 6. С. 273-287.
14. Gupta S. The arbitrary rejection of the declared value by the customs administration // *Global Trade and Customs Journal*. 2020. Т. 15. № Issue 1. С. 42-49.
15. Chotibul Umam, Ismail, Chandra M. Bea office authority and taxes in obtaining access to financial information for customs value determination // *Journal of Law and Regulation Governance*. 2023. Т. 2. № 1. С. 124-141.
16. Артемьев А.А. Таможенный контроль таможенной стоимости товаров: конституционные аспекты действующего регулирования / А.А. Артемьев // *Налоговед*. 2023. № 1. С. 38-49.
17. Новиков В.Е., Новиков С.В. Таможенная стоимость как категория рынка импортера / В.Е. Новиков, С.В. Новиков // *Вестник Российской таможенной академии*. 2024. № 3 (68). С. 9-17.
18. Ионичева В.Н. Правовые аспекты включения в таможенную стоимость дивидендов, выплачиваемых российским импортером в адрес иностранного учредителя / В.Н. Ионичева // *Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Естественные, общественные науки*.

2024. № 1. С. 38-47.

19. Артемьев А.А. «Разрешенные вычеты» при определении таможенной стоимости товаров: конституционные аспекты регулирования / А.А. Артемьев // Налоговед. 2023. № 9. С. 31-45.

20. Мокров Г.Г. Таможенная стоимость: содержание и методы определения / Г.Г. Мокров // Таможенное дело. 2024. № 1. С. 10-14.

21. Улакин К.В. Формирование ценовой информации при контроле таможенной стоимости / К.В. Улакин // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2024. № 6. С. 69-71.

22. Рожкова Ю.В. Проблемы контроля таможенной стоимости после выпуска товаров / Ю.В. Рожкова // Экономика и предпринимательство. 2024. № 1 (162). С. 1438-1442.

23. Артемьев А.А. Включение роялти в таможенную стоимость товаров / А.А. Артемьев // Налоговед. 2021. № 8. С. 60-79.

24. Зоидов К.Х., Ионичева В.Н. Об опыте гармонизации и унификации налоговых систем стран европейского союза / К.Х. Зоидов, В.Н. Ионичева // Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 6 (128). С. 173-178.

25. Бастракова М.А., Сокольникова О.Б. Тенденции определения, декларирования и контроля таможенной стоимости в ЕАЭС и РФ в контексте права ВТО и ВТАМО / М.А. Бастракова, О.Б. Сокольникова // Российский экономический интернет-журнал. 2020. № 2. С. 9.

# Research on International Practices of Customs Valuation Systems and Directions for Their Development

**Elena Yuryevna Sidorova**

Doctor of Economic Sciences), Associate Professor,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

Email: Ejsidorova@yandex.ru

**Saidali Saidvali Ugli Burkhonov**

Master's Student,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

Email: burhonov999@mail.ru

---

## KEYWORDS.

The study of foreign experience in the application of the system of customs valuation of goods and the direction of its development

## ABSTRACT.

The relevance of the topic is that when determining the customs value of goods, there are many debatable issues, for example, the inclusion of additional charges or the use of authorized deductions. The purpose of the research is to study the foreign experience of applying the system of customs valuation of goods and to develop on its basis the directions of improving the mechanism of formation of customs value of goods. The object of the study is the system of customs valuation of goods. The methodological basis of the research is formed on the basis of general scientific principles such as systematicity, objectivity, unity of practice and theory. The objectives of the research are: to study the EU experience in determining the customs valuation of goods and the peculiarities of including transportation costs in additional charges to the CFU; to consider the results of customs control of the customs authorities of Russia; to develop a mechanism for determining the customs value of goods imported into the customs territory of the EAEU, according to the transaction value of imported goods. The scientific significance of the work consists in the development of a mechanism for determining the customs value of goods imported into the customs territory of the EAEU, according to the transaction value of imported goods. The author's mechanism for determining the customs value of goods imported into the customs territory of the EAEU, according to the transaction value of imported goods includes two main elements - the price actually paid or payable (hereinafter CFU) and additional charges to it. At the same time, the CFA also includes two elements: the price specified in the invoice and other payments to the seller or in favor of the seller, the payment of which is a condition for the purchase of goods by the buyer. The authors consider an important assumption in the formation of TFC to be the presence of authorized deductions from TFC, which in world practice include construction and installation work, transportation costs and fees and taxes. Complex models of contractual relations in FEA have led to the emergence of such an element as additional accruals to the TFC.

---

# Риск роста теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц «дропов»

**Корнева Ирина Сергеевна** 

Студент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, Россия

E-mail: irina.korneva@internet.ru

**Печерица Елена Васильевна** 

кандидат социологических наук, доцент,

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, Россия

E-mail: helene8@yandex.ru

**Шехова Наталия Владимировна** 

доктор экономических наук, профессор,

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, Россия

E-mail: nataly65vf@gmail.com

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.

легализация доходов, теневые схемы, дроп, дропперы, обналичивание, противодействие, отмывание

## АННОТАЦИЯ.

Статья посвящена актуальной проблеме роста теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц, называемых «дропами», появление которых в настоящее время связано с тщательным выявлением теневых схем и введением ограничительных мер стимулирующих преступников к разработке новых способов отмыwania денег. Цель исследования заключается во всестороннем изучении проблемы роста теневых схем с участием «дропов». Для написания статьи использовался метод анализа научных российских и зарубежных статей, НПА в сфере ПОД/ФТ, а также статистических данных Банка России. Были использованы методы поиска и изучения теоретических источников по вопросам теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц «дропов». В работе дано определение дропов (дропперов), представлены виды дропов и основные схемы обналичивания денежных средств, которые они используют. Приведены примеры основных видов вербовки населения в дропперскую деятельность. Представлены примеры антифрод-систем банков РФ, помогающих в системе ПОД, а также определены их достоинства и недостатки. Представлена характеристика уголовных наказаний в РФ за дропперскую деятельность. Кроме того, рассматриваются меры по противодействию росту теневых схем с участием «дропов», включая усиление контроля за финансовыми операциями и совершенствование законодательства. В заключении предлагаются рекомендации по предотвращению распространения теневых схем с участием «дропов», включающие усиление контроля за выдачей банковских карт группам лиц, нуждающихся в деньгах или желающих легко заработать, а именно школьникам, студентам дневного отделения, пенсионерам старше 75 лет, мигрантам и людям, не имеющим официальной занятости.

JEL codes: E60, F52, G21, H70

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-137-150>

Для цитирования: Корнева, И.С. Риск роста теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц «дропов» / И.С. Корнева, Е.В. Печерица, Н.В. Шехова. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.137-150. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Введение

Легализация доходов, полученных преступным путем, или отмывание денег является серьезной проблемой для экономической безопасности государства как в России, так и в других странах [5,18,21]. С данным явлением ведется борьба в международном масштабе, которая показывает определенные позитивные результаты [4,29,30]. Тем не менее, тщательное выявление теневых схем и введение ограничительных мер стимулирует преступников к разработке новых способов отмывания денег. До 2021 года вывод денежных средств, полученных преступным путем, за пределы территории РФ являлся наиболее распространенным способом легализации доходов [8,9]. Введение санкций и отключение от системы SWIFT значительно усложнили реализацию данной схемы. В настоящее время наблюдается рост теневых схем обналичивания денежных средств с участием физических лиц, именуемых в профессиональной среде «дропами». Данная проблема подтверждается аналитическим отчетом Росфинмониторинга за 2023 год, в котором подчеркивается актуальность проблематики легализации доходов, полученных преступным путем, с использованием «дропов».

## Материалы и методы

Для написания статьи использовались материалы научных российских и зарубежных статей, НПА в сфере ПОД/ФТ, а также статистические данные Банка России. Были использованы методы поиска и изучения теоретических источников по вопросам теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц «дропов». Анализ научных статей российских авторов на сайте «Cyberleninka.ru», «Journal.uralsib.ru», «Elibrary.ru» проводился по ключевым словам: «дроп», «дропперы», «дропперская деятельность», «дропперство». Кроме того, поиск и изучение зарубежных теоретических источников по данной теме и анализ научных зарубежных статей на сайте «Emerald.com», по ключевым словам: «money laundering».

## Результаты

Под легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, понимают процесс придания деньгам или иному имуществу, полученным преступным путем, правомерного вида с целью дальнейшего владения, пользования и распоряжения [2,7,19]. Мошенники, завладевшие чужими денежными средствами, сталкиваются с необходимостью их превращения в «чистые» деньги для дальнейшего использования без риска обнаружения незаконного происхождения [19]. Прямое использование собственных банковских карт или счетов для подобных операций нецелесообразно, так как такое действие может легко привести к раскрытию их личности и незаконных действий. В качестве решения данной проблемы мошенники используют «дропперов».

Дропы, или дропперы (от английского drop – бросать) – это физические лица, с помощью которых мошенники обналичивают денежные средства, полученные преступным путем [1,13,14]. Использование дропперов позволяет создать цепочку транзакций, которые затрудняют выход на изначальный источник происхождения средств и идентификацию первоначального злоумышленника.

Точное количество дропперов, участвующих в схемах легализации преступных доходов, оценить трудно и практически невозможно. Согласно данным Сбербанка, число дропов в РФ составляет приблизительно 500 тыс. человек. Однако следует отметить, что такая оценка является приблизительной, поскольку отсутствуют полные и достоверные данные по данному вопросу.

Дропперов можно квалифицировать по типам в зависимости от степени их вовлеченности в преступную деятельность [10]. Рисунок 1 представляет три основных вида дропперов.

Данная классификация дропперов помогает лучше понять структуру отмывания денег и выявить ключевые этапы данного процесса. В реальности роли дропперов могут пересекаться, и одно лицо может выполнять несколько функций.

Существует множество способов отмывания денег через дропперов [11]. Процесс по отмыву денежных средств мошенники называют «залив», поэтому начинает цепочку транзакций дроп-



заливщик. На рисунке 2 представлена основная схема данного процесса.

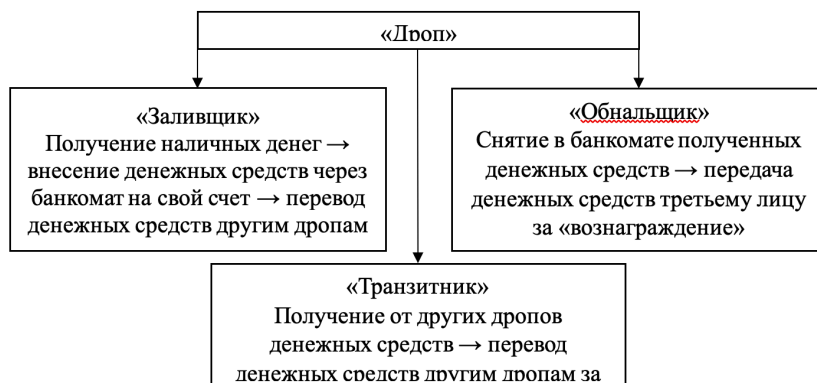


Рисунок 1 – Виды «Дропов»

Источник: составлено самостоятельно

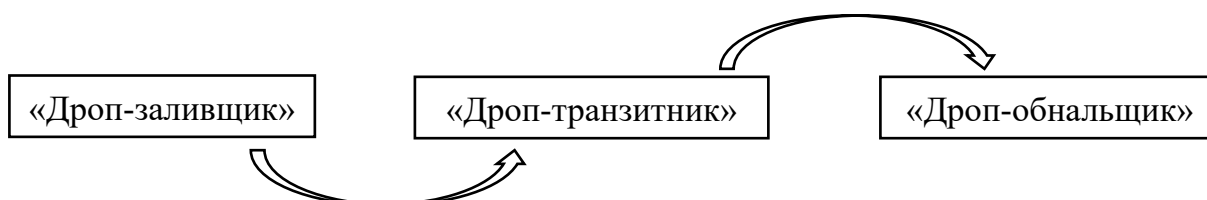


Рисунок 2 – Основная схема обнала

Источник: составлено самостоятельно

Представленная схема демонстрирует всю сложность отслеживания транзакций, поскольку в данном процессе участвует несколько физических лиц (дропов), которые выполняют определенную функцию.

Помимо основных схем обналичивания, мошенники используют и более сложные схемы. Примеры таких схем представлены на рисунках 3, 4, 5 и 6.



Рисунок 3 – Схема отмывания денег через сим-карты

Источник: составлено самостоятельно

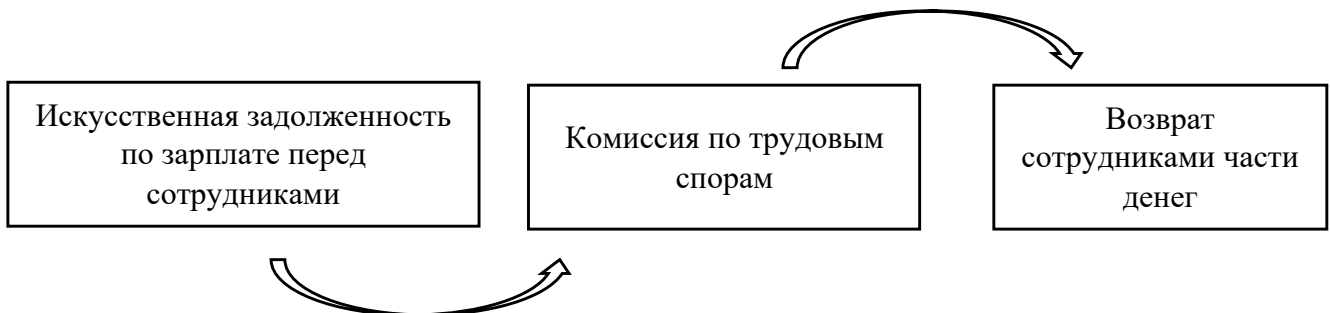
Представленная схема связана с выводом денег через сим-карты. Суть применения данного способа заключается в том, что мошенник отправляет денежные средства на счет мобильного телефона и сразу после проведения операции звонит на этот номер и просит вернуть поступившие деньги за вознаграждение.

Представленная схема связана с «коварными» фондами помощи. Суть применения данного способа заключается в том, что создается «благотворительный» фонд куда обращаются люди со сложным финансовым положением, после выплаты материальной помощи мошенники сообщают, что часть денег надо снять и вернуть в фонд.



**Рисунок 4** – Схема отмыwania денег через «коварные» фонды помощи

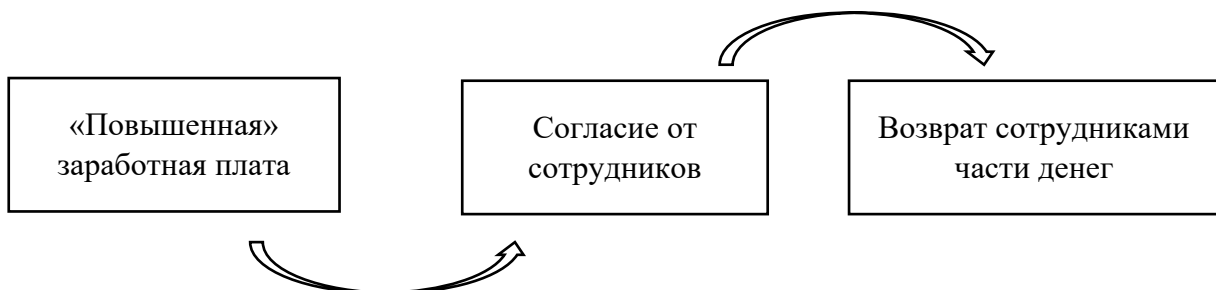
Источник: составлено самостоятельно



**Рисунок 5** – Первый способ отмыwania денег через заработную плату сотрудников

Источник: составлено самостоятельно

Представленная схема связана с отмыwania денег через заработную плату сотрудников, которую можно реализовать двумя способами. Первый способ осуществляется через использование решений комиссий по трудовым спорам. Суть заключается в том, что на предприятии создается фиктивная задолженность по заработной плате перед сотрудниками. В результате чего, они подают заявление в комиссию по трудовым спорам. Комиссия, рассмотрев заявление от сотрудников, выносит решение о выплате невыплаченной суммы. После чего сотрудники в банке организации по данному решению получают фиктивную невыплаченную сумму и часть от этой суммы отдают третьему лицу.



**Рисунок 6** – Второй способ отмыwania денег через заработную плату сотрудников

Источник: составлено самостоятельно

Представленная схема связана с отмыwania денег через заработную плату сотрудников вторым способом. Второй способ осуществляется через «повышенную» заработную плату. Суть заключается в том, что сотрудникам поступает предложение о получении более высокой зарплаты. Однако при одном условии, что часть из полученных денежных средств будет передана третьему лицу.

Исходя из представленных способов отмыwania денег через физических лиц, видно, что дропперами чаще всего становятся люди, нуждающиеся в деньгах или желающие просто легко заработать. К данным группам лиц относят: школьников, студентов, мигрантов, пенсионеров, безработных и др. людей, которые находятся в тяжелом финансовом положении [12]. Перечисленные группы людей вербуют в дропперскую деятельность различными способами, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Примеры вербовки людей в дропперскую деятельность

Способ вербовки	Процесс	Результат
Найм на работу	Мошенники создают фиктивные объявления о вакансиях на «удаленную» работу, где предлагается высокий и быстрый заработок за легкую и простую работу, которая не требует опыта работы и наличия образования.	Люди, нуждающиеся в деньгах или желающие просто легко заработать, вовлекаются в дропперскую деятельность.
Сайты знакомств	Мошенники создают фейковые профили на сайтах знакомств, где знакомятся чаще всего с девушками с финансовыми проблемами.	Добровольно, путем обмана или под давлением угроз вовлекают девушек в дропперскую деятельность.
Жертвы телефонных разводов	Мошенники звонят своим жертвам телефонных разводов и предлагают от имени органов государственной безопасности устроиться к ним на работу с ежемесячным доходом.	Люди, согласившиеся устроиться такую работу, вовлекаются в дропперскую деятельность (на его банковскую карту мошенники переводят денежные средства, полученные преступным путем, а затем говорят алгоритм действий якобы по «спасению» денег другого клиента).

Источник: составлено авторами [3, 6, 15, 17,20, 24, 26, 27, 28]

Таблица 1 демонстрирует многообразие методов вербовки в дропперскую деятельность и подчеркивает необходимость проведения профилактических мероприятий, направленных на осведомление населения о рисках участия в мошеннических схемах.

На сегодняшний день борьбу с угрозой отмыванием денежных средств через физических лиц ведут как внутри любой страны, так и на международном уровне [20, 24, 25,26]. В России активно принимают меры по ее метизации ЦБ, МВД и банки.

Антифрод-системы – это программа или сервис, направленный на предотвращение и обнаружение мошеннических действий в цифровой среде [16,22,23]. По сути, это система, которая проводит анализ данных о транзакции (платеже) и банк, присваивает ей так называемую «метку» о надежности. Чаще всего данные метки заключаются в цветовой кодировке для обозначения уровня риска (красная – высокорискованная операция, желтая – требует дополнительной проверки, зеленая – проверка пройдена, операция одобряется). В таблице 2 представлены примеры таких антифрод-систем банков РФ.

Благодаря представленным в таблице 2 примерам действующих антифрод-систем банков РФ пополняется успешно единая база данных Банк России, которая в свою очередь помогает в системе ПОД.

На основе данных о реквизитах мошенников Банк России отразил в своем аналитическом отчете график о транзитных операциях повышенного риска, который представлен на рисунке 7.

Исходя из графика видно, что лидером является обналачивание денежных средств, их объем составляет 47% от общих операций подозрительного риска. Данный факт подчеркивает наличие проблемы, а рисунок 8 подчеркивает рост теневых схем, связанных с транзитом и обналачиванием

денежных средств с участием физических лиц «дропов» за 5 лет.

**Таблица 2** – Примеры антифрод-систем банков РФ, помогающих в системе ПОД

Банк	Краткое описание	Преимущества	Недостатки
«ВТБ»	Антифрод-система на основе искусственного интеллекта – система, которая помогает предотвращать мошеннические действия по банковским картам. Она моментально реагирует на подозрительные транзакции и отправляет клиенту уведомление о подтверждении операции. Однако, если ситуация очевидно опасная, то операцию блокируют и отправляют клиенту уведомление об обращении в банк для уточнения ситуации.	-быстро выявляет подозрительные транзакции; -способна выявить подозрительные операции в любом канале использования карты: в банкомате, при оплате в магазине, оплате онлайн и пр.; -высокая эффективность (задержал на счетах дропперов более 1 млрд. руб.: из них более 170 млн. было возвращено потерпевшим, еще более 150 млн. арестовано по уголовным делам)	- до п у щ е н и е ошибок/ложное срабатывание
«Сбербанк»	Антифрод-мониторинг – система, которая помогает блокировать подозрительные транзакции. Она будет блокировать высокорискованные операции, которые будут вывалены проверкой. Однако, если ситуация будет сомнительная в ее рискованности, то сотрудники службы безопасности банка будут связываться с клиентом для убеждения его в несовершении этой транзакции, но если клиент настаивает на ней, то пригласят в отдел банка для подтверждения.	-высокая эффективность (эффективность достигает 99,8%); -передача информации в ЦБ (отправляет сведения о выявленных реквизитах мошенников, которые заносятся в общую базу данных, доступной для других банков)	- до п у щ е н и е ошибок/ложное срабатывание
«Т-банк»	Дроп-мониторинг – система, которая помогает банку выявлять дропперов среди клиентов еще до момента поступления денежных средств, полученных преступным путем. Для этого банк составил «портрет дропа» – признаки, которые указывают на недобросовестных клиентов, которые были выявлены в результате анализа большинства операций, в том числе высокорискованных.	-выявление потенциальных дропперов среди клиентов ещё до поступления денег на их счета; -высокая эффективность (количество дропов удалось снизить в 2 раза)	-невозможность учесть все и н д и в и - д у а л ь н ы е особенности клиентов

Банк	Краткое описание	Преимущества	Недостатки
«Альфа-Банк»	«Антифрод» – система, помогает в режиме реального времени осуществлять проверку всех транзакций. Она способна за половину секунды провести анализ транзакции. Если по ее проверке операция считается подозрительной, то начинается этап проверки сотрудниками банка с обязательным участием клиента.	-выявление рисков операций; -анализ поведения клиента в приложении банка	- не у д о б н ы й п р о ц е с с разблокировки счетов

Источник: составлено самостоятельно

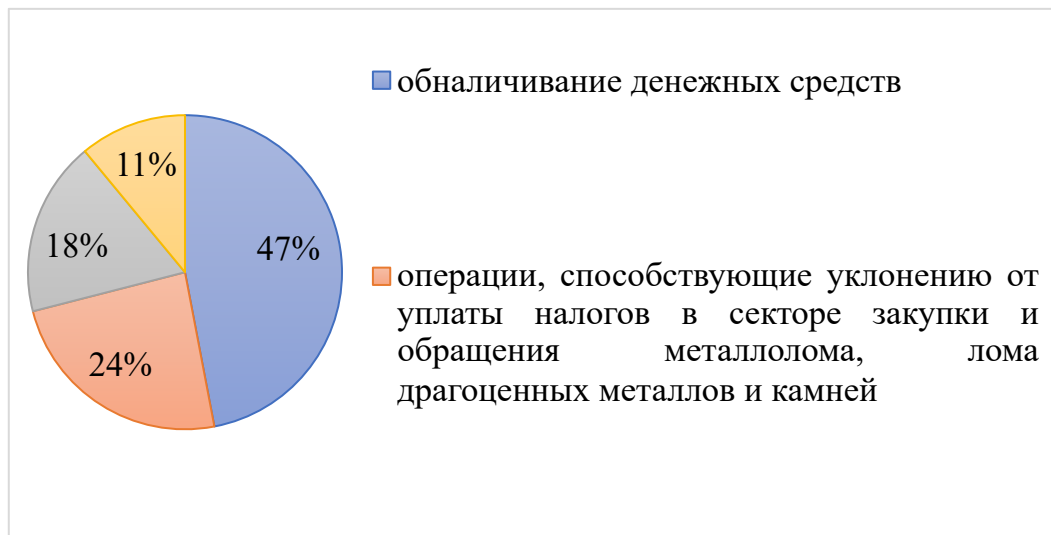


Рисунок 7 – Транзитные операции повышенного риска (%).

Источник: составлено самостоятельно на основе данных Аналитического отчета Банка России

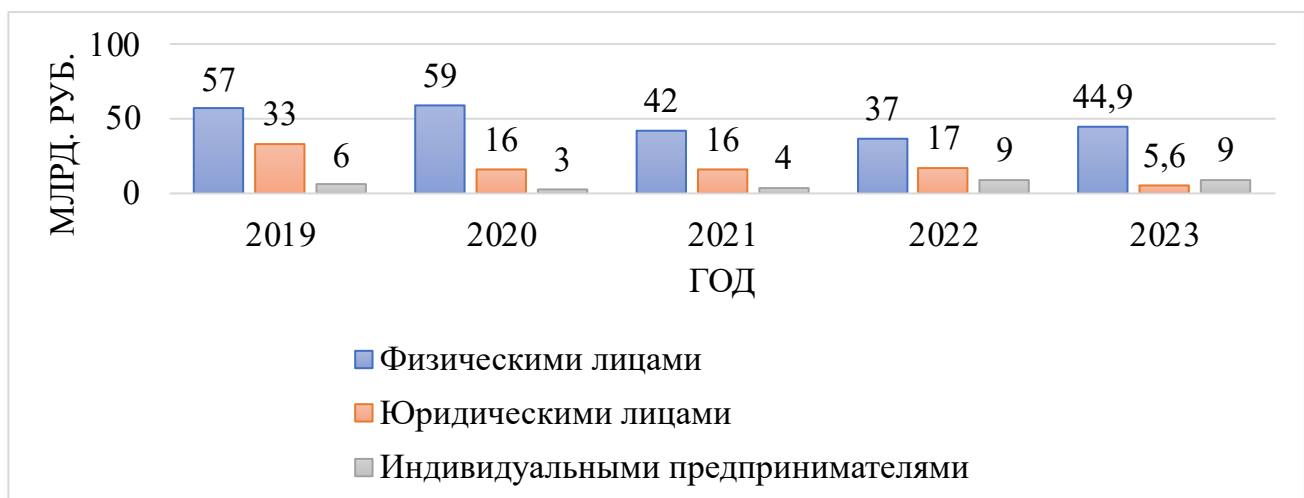


Рисунок 8 – Обналичивание денежных средств за 2019-2023 г. (млрд. руб.).

Источник: составлено самостоятельно на основе данных Аналитического отчета Банка России

Исходя из графика видно, что лидером является обналичивание денежных средств физическими лицами, их объем составляет 44,9 млрд. руб., что составляет 76% от общего объема. Благодаря платформе Банка России «Знай своего клиента» удалось сократить почти в 3 раза объемы



подозрительных транзакций через карты юридических лиц.

Помимо антифрод-систем, совершенствуется и законодательство. С 2022 года активно вносятся поправки в уже действующие федеральные законы, даются рекомендации для банков, издаются новые законы, разрабатываются законопроекты по совершенствованию системы ПОД. С 1 июля 2022 года вступил в силу усовершенствованный 115-ФЗ, в котором ЦБ и Росфинмониторинг разработали критерии оценки физических лиц, организаций и ИП. На основе этих оценок банки будут ранжировать своих клиентов по степени риска совершения подозрительных операций. С 25 июля 2024 года вступил в силу Федеральный закон от 24.07.2023 №369-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О национальной платёжной системе»», в котором банки обязываются приостанавливать подозрительные транзакции и проверять своих клиентов по базе данных Банка России. Также, банки обязаны блокировать счета клиентов, о которых от правоохранительных органов поступает информация об участии клиента в мошеннических схемах. Кроме того, банки, которые допустят перевод денег на дропперский счет, который есть в базе данных Банка России, обязаны будут возместить ущерб.

### Выводы

Еще в 2023 году в МВД было предложено рассмотреть законопроект об уголовной ответственности для лиц, занимающихся дропперством, в связи с отсутствием статьи в уголовном и административном кодексах о наказании именно за дропперскую деятельность, так как на тот момент дропперов можно было привлечь к ответственности только по статьям, связанным с незаконной банковской деятельностью, терроризмом, легализацией доходов, распространением наркотиков и т.д. Закон пока так и не принят. Варианты привлечения дропперов к уголовной и административной ответственности на сегодняшний день представлены в таблице 3.

**Таблица 3 – Уголовные наказания за дропперскую деятельность в РФ**

Вид	Наказание	Характеристика
Превентивная мера	Блокировка карты или счета, внесение сведений о реквизитах в общую базу данных Банка России.	Если антифрод-системы банков выявляют высокорискованную операцию, то банки имеют право заблокировать карту или счет. Кроме того, сведения о блокировке заносятся в общую базу данных Банка России и у клиента появляются проблемы с открытием новых счетов/карт.
Мера государственного принуждения	Статья 159 УК РФ Мошенничество: - штрафа в размере до 1 млн. рублей, - лишения свободы на срок до 10 лет, - ограничения свободы на срок до 2 лет, - принудительных работ на срок до 5 лет	Если дроп предоставляет свой банковский счет для получения денег от потерпевших, зная, что они были получены мошенническим путем.
	Статья 172 УК РФ Незаконная банковская деятельность: - штрафа в размере до 1 млн. рублей, - лишения свободы на срок до 7 лет, - принудительных работ на срок до 5 лет	Если дроп предоставляет свои банковские реквизиты для получения денежных средств, которые затем переводит на счета других лиц.
	Статья 174 УК РФ Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных другими лицами	Если дроп осуществлял переводы денежных средств, полученных заведомо от другого лица

Вид	Наказание	Характеристика
	преступным путем: - штрафа в размере до 1 млн. рублей, - лишения свободы на срок до 7 лет, - ограничения свободы на срок до 2 лет, - принудительных работ на срок до 5 лет	приступным путем, для придания правомерного вида с целью дальнейшего владения, пользования и распоряжения.
	Статья 187 УК РФ Неправомерный оборот средств платежей: - штрафа в размере от 100 тыс. до 1 млн. рублей, - лишения свободы на срок до 7 лет, - принудительных работ на срок до 5 лет	Действия дропов относятся к неправо-мерному обороту средств платежей, поскольку учувствуют в обналичива-нии денежных средств, полученных приступным путем, и являются посред-никами в цепочке транзакций.
	Статья 205.1 УК РФ Содействие террористической деятельности: - штрафа в размере до 500 тыс. рублей, - лишения свободы на срок до 20 лет, - пожизненным лишением свободы, - ограничения свободы на срок до 2 лет	Если деньги пошли на финансирование терроризма.
	Статья 210 УК РФ Организация преступного сообщества (преступной организации) или участие в нем (ней): - штрафа в размере до 5 млн. рублей, - лишения свободы на срок до 20 лет, - пожизненным лишением свободы, - ограничения свободы на срок до 2 лет	Если противоправные действия совер-шаются в составе организованной групп-пы.
	Статья 228 УК РФ Незаконные приобретение, хранение, перевозка, изготовление, переработка наркотических средств, психотропных веществ или их аналогов, а также незаконные приобретение, хранение, перевозка растений, содержащих наркотические средства или психотропные вещества, либо их частей, содержащих наркотические средства или психотропные вещества: - штрафа в размере до 500 тыс. рублей, - лишения свободы на срок до 15 лет, - ограничения свободы на срок до 3 лет	Если доход от реализации наркотиков.

Источник: составлено авторами

Исходя из данных таблицы 3 можно говорить о достаточно серьезных последствиях: помимо блокировки карт, могут быть немалые суммы штрафов и лишение свободы, в некоторых случаях даже пожизненный срок. Если даже лица не осознают полностью свою причастность к преступной деятельности, они несут полную ответственность перед законом. Незнание не освобождает от ответственности. Поэтому необходимо информировать население о схемах, используемых для

вовлечения в противоправную деятельность.

Впрочем, несмотря на предпринимаемые меры, проблема роста теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц «дропов» остается актуальной. В 2023 году Банк России зафиксировал 1,2 млн незаконных операций, в результате которых было похищено 16 млрд рублей, что на 12% больше, чем в 2022 году. В первом квартале 2024 года число операций без согласия клиента составило 300 тысяч, а ущерб – 4,3 млрд рублей. Важную роль в осуществлении этих операций играют дропы, без которых многие из них были бы невозможны.

В качестве рекомендации по предотвращению распространения теневых схем с участием «дропов» предлагается усилить контроль за выдачей банковских карт группам лиц, нуждающихся в деньгах или желающих легко заработать, а именно школьники, студенты дневного отделения, пенсионеры старше 75 лет, мигранты и люди, не имеющие официальной занятости. Кроме того, разрешить наличие таких карт не более трех (в разных банках) и с дополнительным контролем и лимитом на переводы денежных средств. Данное мероприятие поможет сфокусироваться на уязвимых группах лиц, снизить количество дропов и поможет быстрее выявлять подозрительные транзакции.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Банк Уралсиб Дропперы: связующее звено преступной цепи // URL: <https://journal.uralsib.ru/hse/research/4?ysclid=m2i7jo70aa632182398>.
2. Барсэл, И.В. Международное сотрудничество в сфере противодействия легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем. проблемы и пути решения / И.В. Барсэл // Сборник «Социально-экономические и правовые меры борьбы с преступлениями и иными правонарушениями». – 2023. – С. 162-166 // URL: [https://www.elibrary.ru/query\\_results.asp?pagenum=3](https://www.elibrary.ru/query_results.asp?pagenum=3).
3. Вишневецкий, К.В. Криминологическая характеристика групповых форм преступной деятельности в современных условиях / К.В. Вишневецкий, А.А. Кашкаров // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – С. 104-108 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriminologicheskaya-harakteristika-grupповых-form-prestupnoy-deyatelnosti-v-sovremennyh-usloviyah/viewer>.
4. Волкова, К. Е. Кибермошенничество в социальных сетях / К. Е. Волкова, О. С. Цвигунова // Развитие финансового сектора Забайкалья в современных условиях: Материалы межвузовской научно-практической конференции, Чита, 30 октября 2024 года. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2024. – С. 15-21. – EDN UKHVUI.
5. Володина, С.Г. Экономическая безопасность России: состояние и тенденции / С.Г. Володина // Экономическая безопасность. – 2025. – Т.8, № 1. – С. 29-46 // URL: <https://1economic.ru/lib/122451>.
6. Давыдов, В.О. Незаконный оборот наркотических средств, психотропных и сильнодействующих веществ, совершаемый с использованием технологий дистанционной коммуникации: новые преступные способы / В.О. Давыдов // Всероссийский криминологический журнал. – 2022. - Т. 16, №4. – С. 512-521 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nezakonnyu-oborot-narkoticheskikh-sredstv-psihotropnyh-i-silnodeystvuyuschih-veschestv-sovershaemyy-s-ispolzovaniem-tehnologiy/viewer>.
7. Дягилев, А. А. Использование платежных инструментов (платежных реквизитов) третьих лиц в противоправной деятельности / А. А. Дягилев, Д. С. Говорухин // Современные проблемы и тенденции развития оперативно-розыскного противодействия преступности: Сборник материалов межкафедрального круглого стола, Нижний Новгород, 30 мая 2024 года. – Нижний Новгород: Нижегородская академия МВД РФ (Нижний Новгород), 2024. – С. 43-51. – EDN RIGGZA.
8. Кокорюлина, Я. С. Мошенничество как угроза экономической безопасности банка и способы его предотвращения / Я. С. Кокорюлина, Е. Ю. Соловьева // Современные вызовы экономики и систем управления в России в условиях многополярного мира: Сборник статей Международной научно-практической конференции, приуроченная к 105-летию Финуниверситета, Санкт-Петербург, 25–26 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2024. – С. 224-230. – EDN IJPPJM.
9. Макеева, И. О. Криминологический анализ речевых стратегий для вовлечения в преступную деятельности в роли «дроппов» населения среднего возраста: особенности и меры противодействия (по материалам Курской области) / И. О. Макеева, К. Г. Балашов, А. В. Бондарева // Российский научный вестник. – 2025. – № 2. – С. 243-247. – DOI 10.24412/2782-3830-2025-2-243-247. – EDN SXKYPU.
10. Мурсалимов, А.Т. Противодействие преступности через призму криминологического портрета личности мошенника в сфере кредитования / А.Т. Мурсалимов // Право и государство: теория и практика. – 2023. – С. 235-237 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protivodeystvie-prestupnosti-cherez-prizmu-kriminologicheskogo-portreta-lichnosti-moshennika-v-sfere-kreditovaniya/viewer>.
11. Облаухова, М.В. Теневые процессы на рынке труда в системе рисков легализации доходов, полученных преступным путём // М.В. Облаухова, С.П. Анофриков // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2020. – С. 176-188 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tenevye-protsessy-na-rynke-truda-v-sisteme-riskov-legalizatsii-dohodov-poluchennyh-prestupnym-putyom?ysclid=m3c5tza bv8627642806>.

12. Поляков, Н.В. Типичные заблуждения подставных лиц, вовлекаемых в преступную деятельность по незаконному обналичиванию денежных средств / Н.В. Поляков, Ю.П. Гармаев // Криминалистика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – С. 189-196 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipichnye-zabluzhdeniya-podstavnyh-lits-vovlekaemyh-v-prestupnuyu-deyatelnost-po-nezakonnomu-obnalichivaniyu-denezhnyh-sredstv/viewer>.

13. Семенова, Е. Н. Недетские игры: дропперы / Е. Н. Семенова // Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования: Сборник статей XV Международной научно-практической конференции, Абакан, 07 ноября 2024 года. – Абакан: Хакасский государственный университет им. Н.Ф. Катанова, 2024. – С. 87-90. – EDN HTRWHF.

14. Сорокин, М. Б. Дропперы как новый вид финансовых мошенников / М. Б. Сорокин // Виттевские чтения - 2024: Материалы XXIV международного Конгресса молодой науки, Москва, 26 апреля 2024 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2024. – С. 1475-1478. – EDN HITHIJ.

15. Чернова, Р.С. К вопросу о противодействии легализации преступных доходов в Российской Федерации / Р.С. Чернова, Э.В. Дубинина / Экономика и социум. – 2024. – С. 454-458 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-protivodeystvii-legalizatsii-prestupnyh-dohodov-v-rossiyskoj-federatsii/viewer/>

16. Чумаченко, Е.А. Роль банковского сектора в борьбе с отмыванием денежных средств / Е.А. Чумаченко // Сборник «Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты». – 2023. – С. 115-117 // URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50293999>.

17. Alnasser Mohammed, S.A.S. (2021), «Money laundering in selected emerging economies: is there a role for banks? » // Journal of Money Laundering Control, Vol. 24 No. 1, pp. 102-110 // URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmlc-12-2019-0096/full/html>.

18. Chitimira, H. and Munedzi, S. (2023), «An evaluation of customer due diligence and related anti-money laundering measures in the United Kingdom», Journal of Money Laundering Control, Vol. 26 No. 7, pp. 127-137. <https://doi.org/10.1108/JMLC-01-2023-0004>

19. Cindori, S. (2022), «National risk assessment – the Croatian features», Journal of Money Laundering Control, Vol. 25 No. 2, pp. 388-400. <https://doi.org/10.1108/JMLC-02-2021-0016>

20. Kalokoh, A. (2024), «Money laundering and terrorist financing risks and democratic governance: a global correlational analysis» // Journal of Money Laundering Control, Vol. 27 No. 5, pp. 825-844 // URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmlc-09-2023-0151/full/html>.

21. Lupton, C. (2023), «Illegal wildlife trade: the critical role of the banking sector in combating money laundering», Journal of Money Laundering Control, Vol. 26 No. 7, pp. 181-196. <https://doi.org/10.1108/JMLC-06-2023-0105>

22. Menon, R.E. (2023), «From crime prevention to norm compliance: anti-money laundering (AML) policy adoption in Singapore from 1989–2021», Journal of Money Laundering Control, Vol. 26 No. 1, pp. 69-92. <https://doi.org/10.1108/JMLC-12-2021-0134>

23. Mokone, P.P. (2025), «An analysis of the challenges in combatting money laundering within Bureaux de Change establishments in Botswana», Journal of Money Laundering Control, Vol. 28 No. 7, pp. 1-15. <https://doi.org/10.1108/JMLC-06-2024-0100>

24. Pierre Bardin, Antoine Bouveret, Grace Jackson, Maksym Markevych Money Laundering Poses a Risk to Financial Sector Stability, 2023 // URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/09/04/money-laundering-poses-a-risk-to-financial-sector-stability/>

25. R., V. and Ravi, H. (2021), «Innovation in banking: fusion of artificial intelligence and blockchain», Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 15 No. 1, pp. 51-61. <https://doi.org/10.1108/APJIE-09-2020-0142>

26. Reite, E.J., Karlsen, J. and Westgaard, E.G. (2024), «Improving client risk classification with machine learning to increase anti-money laundering detection efficiency», Journal of Money Laundering Control, Vol.



ahead-of-print No. ahead-of-print // URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmlc-03-2024-0040/full/html>.

27. Rusanov, G. and Pudovochkin, Y. (2021), «Money laundering in the modern crime system» // *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 24 No. 4, pp. 860-868 // URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmlc-08-2020-0085/full/html>.

28. *The Silent Crime: Unmasking Money Laundering Reporting* / posted in *Anti-Money Laundering (AML) – 2024* // URL: <https://financialcrimeacademy.org/money-laundering-reporting>.

29. Tiwari, M., Ferrill, J. and Allan, D.M.C. (2025), «Trade-based money laundering: a systematic literature review», *Journal of Accounting Literature*, Vol. 47 No. 5, pp. 1-26. <https://doi.org/10.1108/JAL-11-2022-0111>

30. Valvi, E.-A. (2023), «The role of legal professionals in the European and international legal and regulatory framework against money laundering», *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 26 No. 7, pp. 28-52. <https://doi.org/10.1108/JMLC-12-2021-0139>

# The risk of growth of shadow schemes related to the transit and cashing out of money with the participation of individuals «drops»

## Korneva Irina Sergeevna

Doctor of Economic Sciences), Associate Professor,  
Saint Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russian Federation  
E-mail: irina.korneva@internet.ru

## Pecheritsa Elena Vasilievna

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor  
Saint Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russian Federation  
E-mail: helene8@yandex.ru

## Shekhova Nataliya Vladimirovna

Doctor of Economics, Professor  
Saint Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russian Federation  
E-mail: nataly65vf@gmail.com

---

### KEYWORDS.

legalization of income,  
shadow schemes, drop,  
droppers, cashing,  
counteraction, laundering

### ABSTRACT.

The article is devoted to the current problem of the growth of shadow schemes related to the transit and cashing of funds with the participation of individuals called «drops», the emergence of which is currently associated with a thorough identification of shadow schemes and the introduction of restrictive measures stimulating criminals to develop new methods of money laundering. The purpose of the study is to comprehensively study the problem of the growth of shadow schemes with the participation of «drops». To write the article, the method of analyzing scientific Russian and foreign articles, regulatory legal acts in the field of AML / CFT, as well as statistical data of the Bank of Russia was used. Methods of searching and studying theoretical sources on issues of shadow schemes related to the transit and cashing of funds with the participation of individuals «drops» were used. The work provides a definition of drops (droppers), types of drops and the main cashing schemes they use. Examples of the main types of recruitment of the population into dropper activities are given. Examples of anti-fraud systems of Russian banks that help in the AML system are presented, and their advantages and disadvantages are determined. The article provides a description of criminal penalties in the Russian Federation for dropper activities. In addition, measures to counter the growth of shadow schemes involving «drops» are considered, including strengthening control over financial transactions and improving legislation. In conclusion, recommendations are offered to prevent the spread of shadow schemes involving «drops», including strengthening control over the issuance of bank cards to groups of people who need money or want to make easy money, namely schoolchildren, full-time students, pensioners over 75 years old, migrants and people who are not officially employed.

---

# Краткосрочное прогнозирование курса рубля с помощью факторной модели

Семяшкин Ефим Григорьевич 

кандидат экономических наук, доцент,

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

E-mail: egsemyashkin@fa.ru

Воронцов Максим Денисович

Магистрант,

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

E-mail: 235727@edu.fa.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.

курса рубля, факторная модель, прогнозирование

## АННОТАЦИЯ.

В статье представлен анализ структурных и конъюнктурных факторов, оказывающих влияние на динамику курса рубля в период с 1 квартала 2015 года по 3 квартал 2024 года. Целью исследования является разработка факторной модели, позволяющей осуществлять краткосрочное прогнозирование курса рубля с учетом текущей экономической среды. Авторы исследования используют методы эконометрического анализа для построения двух моделей множественной регрессии, где зависимой переменной выступает среднеквартальный курс валютной пары RUB/USD. Первая модель не учитывает лагированный курс рубля, в то время как вторая модель включает этот параметр для более точной оценки. С помощью статистических показателей, таких как R-squared, F-statistics и t-statistics, были выявлены ключевые факторы, оказывающие наибольшее воздействие на курс рубля. На основе проведенного анализа построена эконометрическая модель, которая наилучшим образом описывает динамику курса рубля в современных экономических условиях. В результате исследования влияния структурных и конъюнктурных факторов на динамику курса рубля было установлено, что наибольшее влияние в период с 1 квартала 2015 по 3 квартал 2024 гг. оказывают такие факторы как ВВП, реальная процентная ставка, показатель внутреннего долга и индекс волатильности RVI. Результаты исследования могут быть полезны розничным инвесторам для принятия обоснованных финансовых решений на валютном рынке, банкам и финансовым компаниям для управления валютными рисками, государственным органам для формирования экономической политики, научным исследователям и студентам это исследование предоставит новый материал для анализа и развития существующих теорий. В работе также обсуждаются возможные ограничения модели и направления для дальнейших исследований.

JEL codes: C53, F31, G17

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-151-168>

Для цитирования: Семяшкин, Е.Г. Краткосрочное прогнозирование курса рубля с помощью факторной модели /Е.Г. Семяшкин, М.Д. Воронцов. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.151-168. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Введение

Курс рубля подвержен влиянию множества факторов, внешних и внутренних, долгосрочных и краткосрочных. Все эти факторы можно разделить на две группы: структурные и конъюнктурные факторы. Структурные и конъюнктурные отличаются друг от друга по своей сути, времени воздействия и механизму влияния на экономику [7].

Структурные факторы отражают фундаментальные характеристики экономики. Они включают в себя такие показатели как платежный баланс, ВВП, уровень процентных ставок, долговую нагрузку

государства. Эти показатели связаны с базовыми экономическими процессами, которые происходят в стране, чаще всего изменяются медленно, поэтому структурные показатели еще называют долгосрочными или макроэкономическими [9].

Макроэкономические показатели помогают определить, в каком состоянии находится экономика страны. Например, если рост ВВП замедляется в течение двух кварталов подряд, это может свидетельствовать о начале рецессии, что негативно повлияет на курс национальной валюты. Таким образом, структурные факторы отражают фундаментальные макроэкономические показатели и тенденции, определяющие долгосрочную динамику валютного курса рубля.

Конъюнктурные факторы – это временные экономические, социальные и политические факторы, которые оказывают влияние на текущее состояние экономики и ее развитие в краткосрочном периоде. Конъюнктурные факторы не связаны с долгосрочными фундаментальными факторами. Основные характеристики конъюнктурных факторов – это временность, изменчивость, чувствительность к внешним и внутренним условиям.

К конъюнктурным факторам, влияющим на курс рубля, можно отнести мировые цены на нефть, изменение курса доллара США, валютные интервенции Банка России, валютные спекуляции, экономические и финансовые кризисы, новостной фон, выплата дивидендов, налоговый период [9].

В условиях геополитической напряженности, санкций, изменений в экспортно-импортных потоках, отсутствия биржевого механизма курсообразования прогнозирование курса рубля становится чрезвычайно трудной задачей. В данных условиях волатильность и неопределенность динамики курса рубля возрастает.

В данном исследовании ставится задача разработать факторную модель для краткосрочного прогнозирования курса рубля в условиях высокой волатильности и неопределенности на валютном рынке и в экономике в целом.

В рамках поставленной в исследовании цели были сформулированы следующие гипотезы:

1. Курс рубля невозможно предсказать с помощью модели линейной регрессии, что говорит об отсутствии значимой линейной зависимости между курсом рубля и независимыми переменными.
2. Курс рубля зависит от своих предыдущих значений.
3. Динамика курса рубля непредсказуема и формируется под воздействием множества качественных факторов.

### **Методология исследования**

В исследовании, посвященном краткосрочному прогнозированию курса рубля, используются современные методы эконометрического анализа и подходы, направленные на выявление ключевых факторов, влияющих на динамику валютной пары RUB/USD. Рассмотрим методы и подходы, которые легли в основу методологии исследования.

Множественная регрессия. Для анализа влияния различных факторов на курс рубля были построены две модели множественной регрессии. В качестве зависимой переменной использовался среднеквартальный курс RUB/USD. Первая модель учитывает только текущие факторы, а вторая включает лагированный курс рубля, что позволяет учесть инерционность валютного рынка.

Факторный анализ. В исследовании выделены структурные и конъюнктурные факторы, такие как цены на нефть, инфляция, процентные ставки, сальдо торгового баланса и другие макроэкономические показатели, а также приведена их визуализация для наглядного представления результатов анализа.

Статистические методы оценки моделей. Для проверки значимости факторов и качества моделей использовались следующие статистические показатели:

- R-squared (коэффициент детерминации) для оценки доли объясненной дисперсии зависимой переменной;
- F-statistics (критерий Фишера) для проверки общей значимости модели;
- t-statistics (критерий Стьюдента) для оценки значимости отдельных коэффициентов регрессии.

Сравнительный анализ моделей. Проведено сравнение двух моделей (с лагированным курсом и без него) с целью выявления наиболее точной и адекватной модели, описывающей динамику курса рубля. Это позволило определить, какая из моделей лучше подходит для краткосрочного прогнозирования.

### Основная часть

Для подтверждения или опровержения приведенных выше гипотез проанализируем структурные и конъюнктурные факторы, влияющие на курс рубля.

*Рассмотрим структурные факторы, влияющие на динамику курса рубля.*

Платежный баланс. Платежный баланс отражает все финансовые операции, проводимые между резидентами данной страны и нерезидентами за определенный период времени. Он включает в себя экспорт и импорт товаров и услуг, доходы от инвестиций, трансфертные платежи и другие операции.

Если объём полученных средств превышает затраты, такой платёжный баланс именуется положительным, если же затраты превосходят поступления, он становится отрицательным.

Положительный платёжный баланс благоприятен для курса рубля по нескольким причинам. Во-первых, он свидетельствует о том, что страна получает больше денежных средств от экспорта своих товаров и услуг, чем тратит на импорт. Это означает, что спрос на национальную валюту выше, чем предложение, что обычно ведет к ее укреплению. Во-вторых, положительный платёжный баланс создает дополнительные резервы иностранной валюты в Центральном банке, что позволяет ему вмешиваться в обменный курс, поддерживая стабильность национальной валюты. Наконец, положительное сальдо платёжного баланса может привлечь иностранных инвесторов, которые видят потенциал роста в экономике страны и готовы вкладывать свои средства в местные предприятия и проекты.

Данные по платежному балансу Банк России публикует на ежеквартальной основе в долларах США. В качестве фактора, влияющего на курс рубля рациональнее выбрать счет текущих операций, а не весь платежный баланс. Счет текущих операций является более эффективным и целенаправленным по сравнению с полным платежным балансом, поскольку фокусируется на реальных экономических потоках и оказывает непосредственное влияние на курс национальной валюты.

На рисунке представлены поквартальные данные по счету текущих операций России и движение курса рубля за период 01.01.2015 – 30.09.2024.



**Рисунок 1** – Динамика среднеквартального курса RUB/USD и счета текущих операций в млн долл. США.

Источник: составлено автором на основе [6].



Показатели экономического роста. Главный из них – Валовый внутренний продукт (ВВП). ВВП отражает рыночную стоимость всех конечных товаров и услуг, произведенных за год во всех отраслях экономики на территории России для потребления, экспорта и накопления, независимо от национальной принадлежности использованных факторов производства.

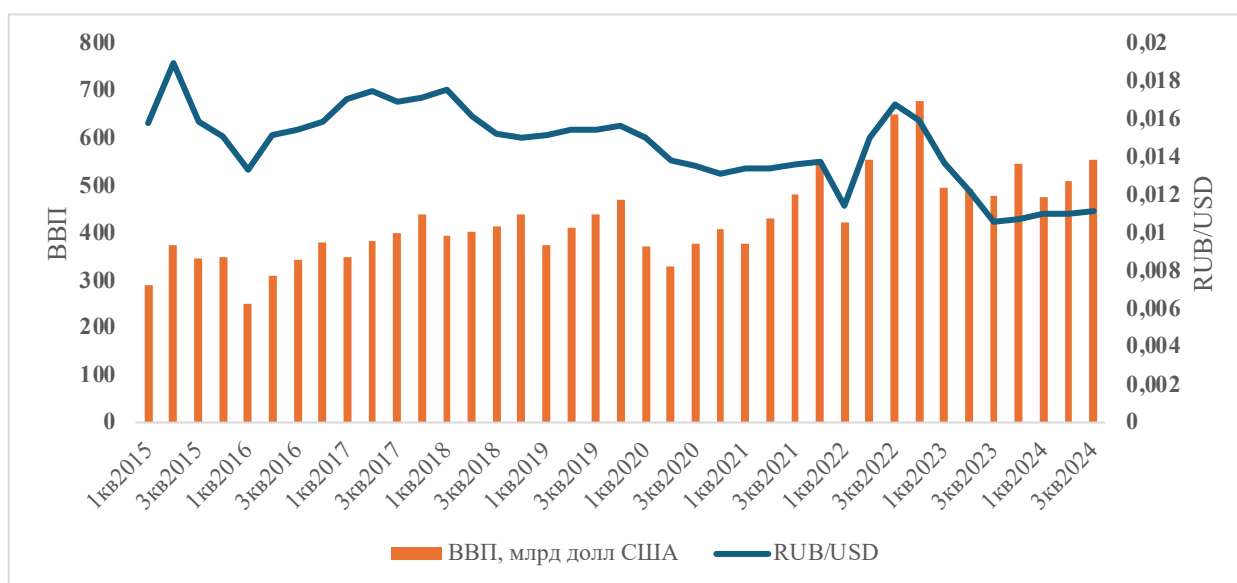
Уровень ВВП оказывает значительное влияние на курсообразование рубля по нескольким причинам:

1) Устойчивый бюджет. Страна с высоким ВВП имеет больший доход от налогов и сборов, что позволяет ей поддерживать устойчивый бюджет и стабилизировать курс национальной валюты. Это снижает риск государственного долгового кризиса и повышает доверие инвесторов к национальной валюте.

2) Экономическая стабильность. Высокий ВВП часто указывает на стабильное экономическое развитие страны. Инвесторы предпочитают инвестировать в стабильные экономики, поскольку они менее подвержены риску экономического спада или кризиса. Таким образом, высокий ВВП стимулирует приток иностранных инвестиций, что, в свою очередь, укрепляет рубль.

3) Инфраструктура и производственные мощности. Высокий ВВП предполагает наличие развитой инфраструктуры и мощностей для производства товаров и услуг. Это позволяет стране производить высококачественную продукцию, которую она может экспортировать на международный рынок, получая за это твердую валюту. Это приводит к укреплению курса рубля.

Данные по ВВП публикуются Банком России на ежеквартальной основе. На рисунке 2 можно рассмотреть поквартальные данные по ВВП России и движение курса рубля за период 01.01.2015 – 30.09.2024.



**Рисунок 2** – Динамика среднеквартального курса RUB/USD и ВВП России в млрд долл. США. Источник: составлено автором на основе [6], [10].

На основе эмпирического наблюдения можно увидеть зависимость между курсом рубля и ВВП, однако нельзя точно определить, какой фактор оказывает первоочередное влияние.

Зависимость курса рубля и ВВП может быть рассмотрена с разных сторон.

С одной стороны, курс рубля влияет на ВВП через соотношение экспорта и импорта. Ослабление рубля приводит к увеличению экспортных доходов, экспортёры получают больше рублей за свои товары, проданные за границей. Это может способствовать росту ВВП, особенно в странах, где экономика зависит от экспорта сырьевых товаров, таких как нефть и газ. Падение курса рубля делает импортные товары более дорогими, что может увеличить инфляцию и снизить покупательную способность населения. Это негативно сказывается на уровне ВВП.

С другой стороны, уровень ВВП влияет на курс рубля через факторы, описанные выше:

устойчивый бюджет, экономическая стабильность, инфраструктура и производственные мощности

Таким образом, курс рубля и ВВП взаимосвязаны, их влияние друг на друга зависит от множества факторов.

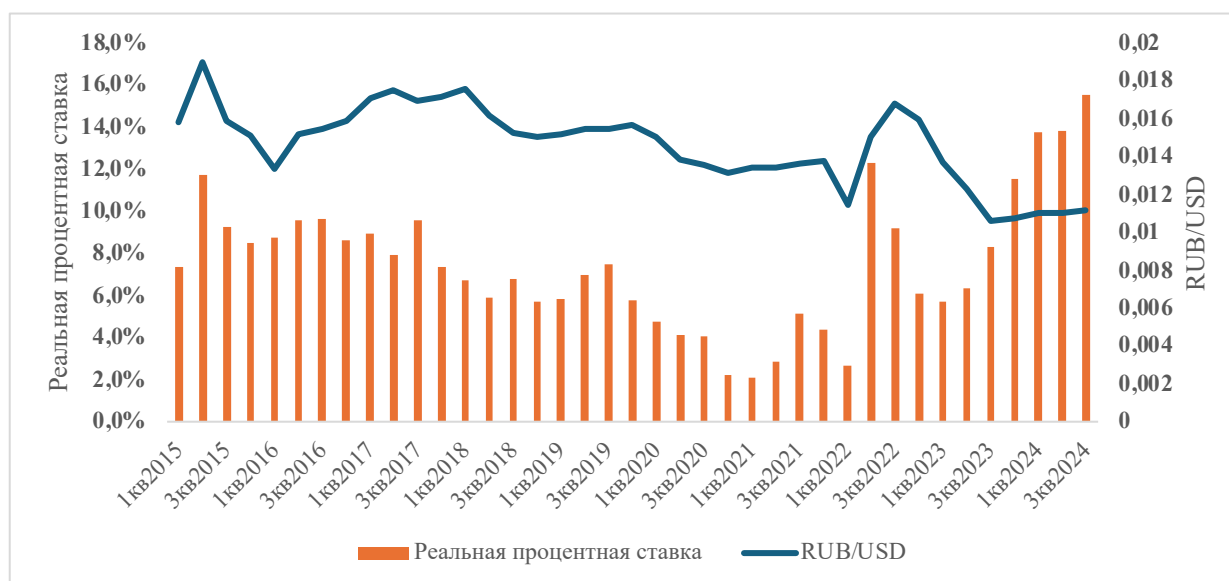
Уровень реальных процентных ставок. Реальная процентная ставка отображает стоимость денег и кредитов с учетом изменения стоимости товаров и услуг, то есть учитывает уровень инфляции. Использование в модели ключевой ставки с учетом уровня инфляции может быть обосновано по нескольким причинам:

1) Реальная процентная ставка показывает, какую доходность могут получать инвесторы с учетом влияния инфляции. Если инфляция превышает ключевую ставку, реальная ставка становится отрицательной, что может привести к оттоку капитала и ослаблению рубля.

2) Реальная процентная ставка оказывает влияние на решения об инвестициях. Высокая инфляция при низкой ключевой ставке может уменьшать интерес иностранных инвесторов к рублю, поскольку они могут не получать достаточного возмещения за принятые риски. Это, в свою очередь, может привести к ослаблению рубля.

3) Центральный банк может корректировать ключевую ставку в ответ на изменения инфляции, чтобы контролировать её уровень. Поэтому использование ключевой ставки с учетом инфляции может дать более точное представление о текущем состоянии денежно-кредитной политики и её влиянии на курс рубля.

Зависимость курса рубля от реальной процентной ставки приведена на рисунке ниже.



**Рисунок 3** – Динамика среднеквартального курса RUB/USD и среднеквартальной реальной процентной ставки.

Источник: составлено автором на основе [6], [10].

На основе рисунка можно прийти к выводу о том, что повышение ключевой ставки Банком России приводит к укреплению курса рубля относительно доллара США.

Долговая нагрузка государства. Уровень внешнего и внутреннего долга могут оказывать существенное воздействие на курс национальной валюты.

Внешний долг. Большой внешний долг может снижать доверие иностранных инвесторов к экономике страны. Если инвесторы опасаются дефолта по внешнему долгу, они могут начать выводить свои капиталы, что создаст давление на национальную валюту и приведет к её ослаблению.

Внешний долг требует выплат в иностранной валюте. Чем выше выплаты по долгам, тем больше спрос на иностранную валюту. Это может ослаблять национальную валюту, поскольку страна вынуждена обменивать свои резервы на валюту кредиторов.

Высокий внешний долг увеличивает риск дефолта, что может вызвать панику на валютных

рынках и быструю девальвацию национальной валюты. Примером является ситуация с Аргентиной, когда дефолты в прошлом приводили к резкому падению курса песо.

Рейтинговые агентства оценивают уровень внешнего долга как один из факторов при присвоении суверенных кредитных рейтингов. Понижение рейтинга может привести к удорожанию кредитов и снижению курса национальной валюты.

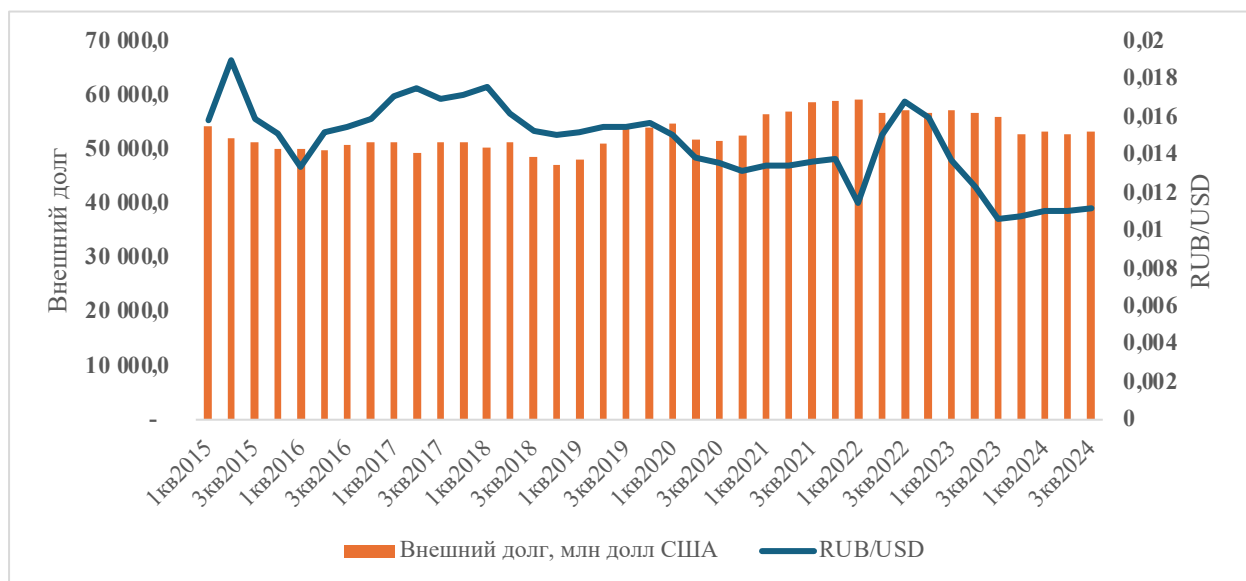
**Внутренний долг.** Если внутренний долг финансируется за счёт увеличения денежной массы (например, через эмиссию или покупку долговых бумаг центральным банком), это может привести к инфляции. Рост инфляции снижает реальную стоимость валюты, ослабляя её на международных рынках.

Высокие процентные ставки могут повысить спрос на внутренние активы и укрепить курс национальной валюты, если инвесторы предпочитают более доходные внутренние облигации.

Рост внутреннего долга увеличивает нагрузку на бюджет, особенно если значительная его часть направляется на обслуживание этого долга. Это может ослаблять доверие к экономической стабильности страны и оказывать давление на курс валюты.

Таким образом, как внешний, так и внутренний долг могут оказывать значительное влияние на курс национальной валюты через механизмы, связанные с платежами по долгам, инфляционным давлением, бюджетными ограничениями и доверием инвесторов.

Рисунок зависимости курса рубля от внешнего долга за период 01.01.2015 – 30.09.2024 приведен ниже.



**Рисунок 4** – Динамика среднеквартального курса RUB/USD и внешнего долга в млн долл. США.  
Источник: составлено автором на основе [6], [8].

На основе рисунка нельзя сделать однозначный вывод о зависимости между величиной внешнего долга и курса рубля.

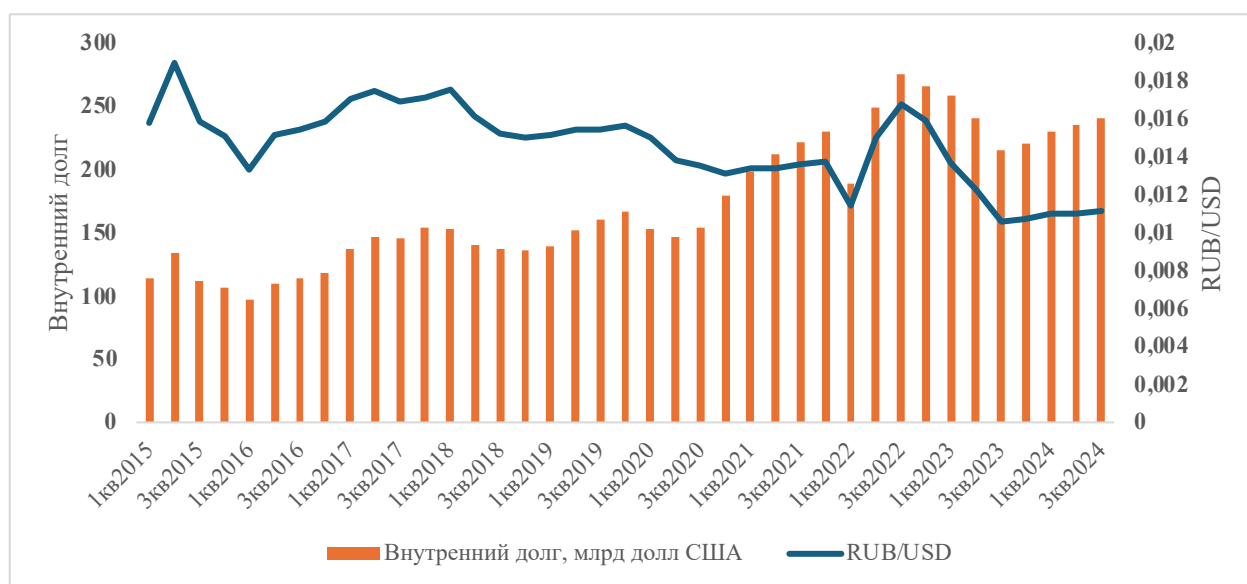
Рисунок зависимости курса рубля от внутреннего долга за период 01.01.2015 – 30.09.2024 приведен ниже.

На рисунке прослеживается зависимость между курсом рубля внутренним долгом, которую необходимо подтвердить статистически.

Рассмотрим конъюнктурные факторы, влияющие на динамику курса рубля.

Когда рубль значительно обесценивается или укрепляется по отношению к другим валютам, то в качестве одной из основных причин обычно называют мировые цены на нефть.

Общая закономерность, согласно которой курс российского рубля зависит от нефти, заключается в следующем: «Чем выше мировая цена на нефть, тем больше стоимость рубля».



**Рисунок 5** – Динамика среднеквартального курса RUB/USD и внутреннего долга в млрд долл. США. Источник: составлено автором на основе [6], [8].

Цены на нефть влияют на экономику России, поскольку они определяют доходы от экспорта нефти. Если цены на нефть растут, это приводит к увеличению доходов от экспорта, что, в свою очередь, приводит к укреплению рубля. Если цены на нефть падают, это может привести к снижению доходов от экспорта, что приводит к ослаблению рубля [5].

Основная причина, по которой рубль сильно зависит от нефти, заключается в большом вкладе нефтегазовых доходов в общий бюджет страны. В 2023 году доходы российского бюджета составили более 29 триллионов рублей, из которых 8,822 триллиона были получены от продажи нефти и газа, что составляет примерно 30% [8].

При снижении цен на нефть уменьшаются и доходы бюджета. Россия в основном продаёт нефть за иностранную валюту, преимущественно доллары и юани, в то время как бюджет страны формируется в рублях. Поэтому при низких ценах на нефть страна получает меньше доходов. Для поддержания доходной части бюджета приходится ослаблять рубль, так, при курсе 90 рублей за доллар 1000 долларов будет эквивалентна 90 тысячам рублей, в то время как при курсе 80 рублей за доллар та же сумма составит 80 тысяч рублей.

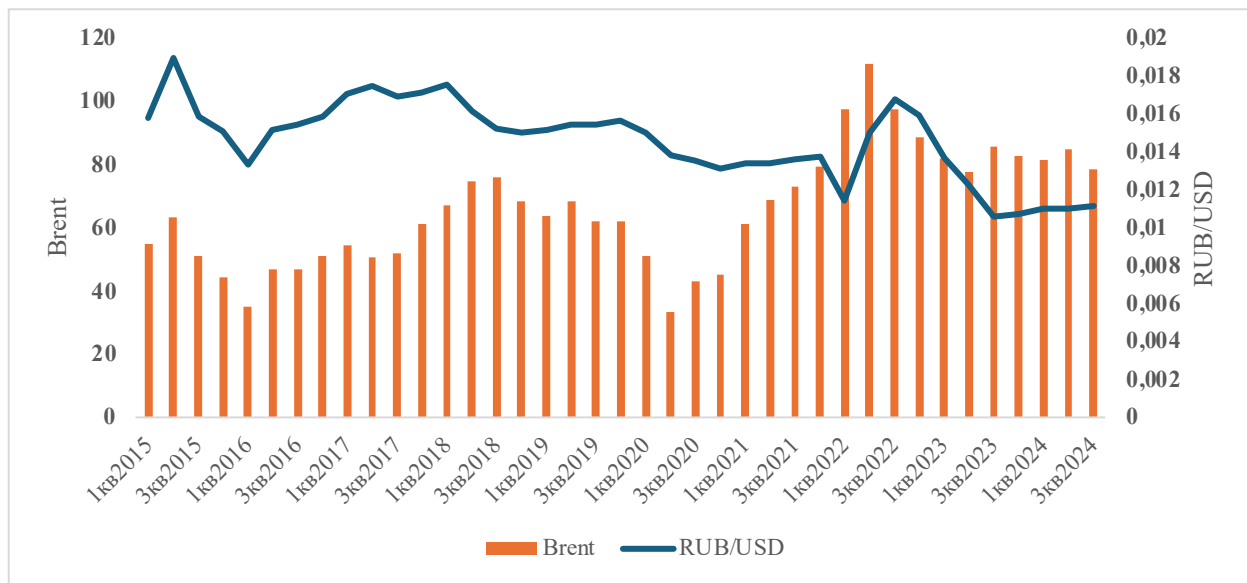
Нефтяные доходы являются источником формирования валютных резервов. Когда цены на нефть высокие, резервы растут, это, в свою очередь, укрепляет доверие к российской экономике и способствует стабилизации курса рубля.

Ниже приведен рисунок динамики курса рубля к доллару и котировок нефти марки Brent в долл. США за период 01.01.2015 – 30.09.2024.

Отметим, что в период 2015–2016 гг. наблюдалась сильная зависимость между курсом рубля и нефти, работало правило: «Чем выше мировая цена на нефть, тем больше стоимость рубля».

Снизилась зависимость в период с 2017 по 2019 гг. Это связано с введением нового бюджетного правила в 2017 году, которое предполагало покупку валюты в Фонд национального благосостояния (ФНБ) при ценах на нефть Urals выше цены отсечения — \$40 за баррель, а также с введением санкций в отношении России со стороны США в 2018 году.

Если цена нефти превышает 40 долларов за баррель, дополнительные доходы идут не прямо в экономику, а в Фонд национального благосостояния. Министерство финансов, покупая валюту на подъёме цен на сырьевые фьючерсы, ограничивает возможности для укрепления рубля. Однако при снижении цены на нефть марки Brent Минфин продаёт иностранную валюту, поддерживая курс рубля.



**Рисунок 6** – Динамика среднеквартального курса RUB/USD и среднеквартальной цены нефти марки Brent.

Источник: составлено автором на основе [3], [6].

В 2020–2021 гг. взаимосвязь между курсом рубля и нефтью марки Brent восстанавливается на фоне ярко выраженных событий на сырьевом рынке: 1) обвал рынка нефти в 2020 году на фоне прекращения действия соглашения ОПЕК+ с дневным падением котировок нефти на 24% 2) «ралли» на нефтяном рынке в 2021 году, главной причиной которого стала решительная попытка мировой экономики восстановиться после пандемии.

Также необходимо отметить, что в 2020–2021 сократился объем покупки/продажи иностранной валюты со стороны Минфина, это сыграло в пользу восстановления взаимосвязи между курсом рубля и нефтью.

После начала СВО рубль и нефть разошлись. Прежде всего сказался сильный шок, который послужил триггером к бегству инвесторов (в том числе иностранных) из рублевых активов. Средняя цена за доллар в марте 2022 составляла 103,5 руб., при этом средняя цена за доллар в январе 2022 составляла 76,6 руб. При этом на фоне обострения конфликта России и Украины подорожала и нефть, средняя стоимость которой за баррель нефти марки Brent не опускалась ниже 100 \$, со среднемесячным пиком в июне 2022 (117,5 \$ за баррель).

Связь между курсом рубля и ценами на сырьё стала менее выраженной, главным образом из-за усложнившейся процедуры экспорта. Время расчётов значительно увеличилось: средства, поступающие на валютный рынок, представляют собой доходы от поставок, совершённых два-три месяца назад. Кроме того, изменилась валюта контрактов: всё больше сделок оплачивается в юанях, рублях и других валютах, которые раньше были для этого не характерны. В результате этих перемен прямая зависимость курса рубля от стоимости нефти значительно ослабла.

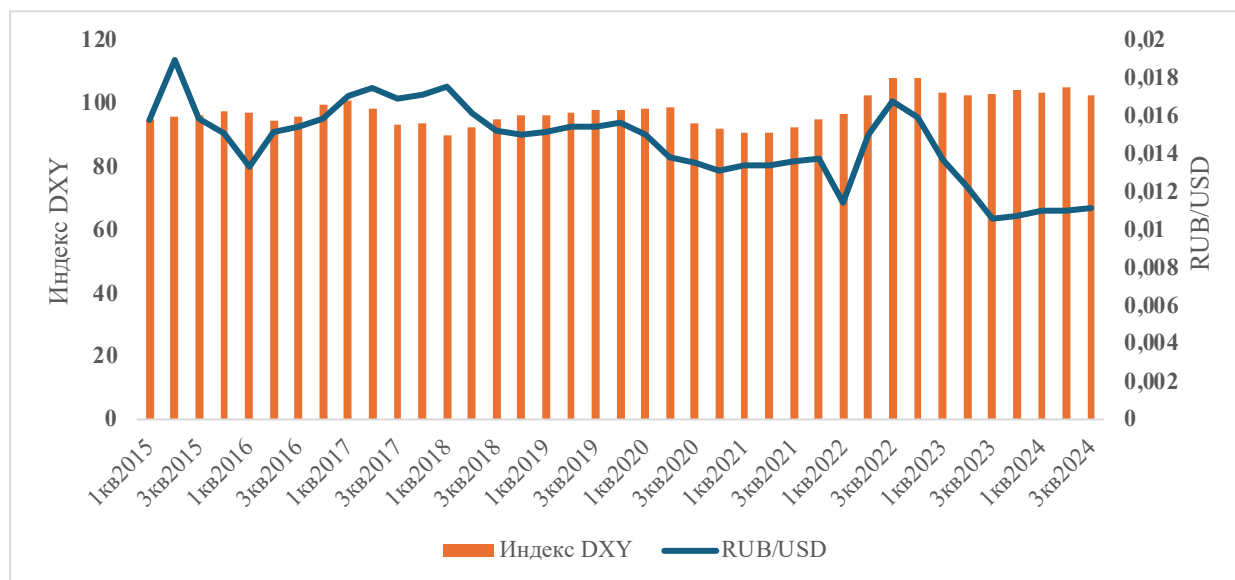
Курс рубля может изменяться вследствие укрепления и снижения доллара США. Определить, что именно изменение курса доллара США повлияло на рубль или же это вызвано какими-то другими факторами, можно с помощью индекса доллар США (DXY).

Индекс доллара США (DXY) представляет собой расчетную величину, которая отражает стоимость американского доллара по отношению к корзине валют шести ведущих торговых партнеров США: евро, японской йене, британскому фунту стерлингов, канадскому доллару, шведской кроне и швейцарскому франку. Увеличение экспорта США приводит к росту спроса на доллар, что косвенно отражается на значении индекса.

Анализ индекса доллара США (DXY), проведенный за период с декабря 1985 года по август 2024, показало его нисходящую динамику. Среди основных причин снижения стоимости доллара



можно назвать мягкой денежно-кредитную политику Федеральной резервной системы США, отрицательное сальдо торгового баланса США и низкую доходность американских казначейских облигаций, вызванную их надежностью. Международная стоимость доллара влияет на валютную пару USD/RUB, так как она зависит от спроса на американскую валюту.



**Рисунок 7** – Динамика среднеквартального курса RUB/USD и среднеквартального значения US Dollar Index.

Источник: составлено автором на основе [2], [6].

Графики RUB/USD и индекса доллара (DXY) должны показывать разнонаправленную динамику: когда доллар (DXY) укрепляется, рубль (RUB/USD) падает. Однако данная зависимость не всегда работает в силу большого числа факторов, влияющих на курс рубля.

Если рассмотреть график валютной пары USD/RUB, то можно увидеть укрепление доллара США по отношению к российскому рублю, наблюдаемое в рамках восходящего тренда валютной пары USD/RUB. Это укрепление может быть обусловлено рядом факторов: геополитическая ситуация вокруг России, усиление конкуренции на мировых рынках энергоресурсов, где США стали серьезным соперником, а также статус доллара как защитного актива.

Во времена кризисов и экономических или политических шоков инвесторы часто выводят свои активы из развивающихся стран и рискованных инструментов, отдавая предпочтение более надежным вариантам, таким как казначейские облигации США и наличные в долларах. Это приводит к увеличению спроса на американский доллар, что, в свою очередь, вызывает его укрепление по отношению к другим валютам.

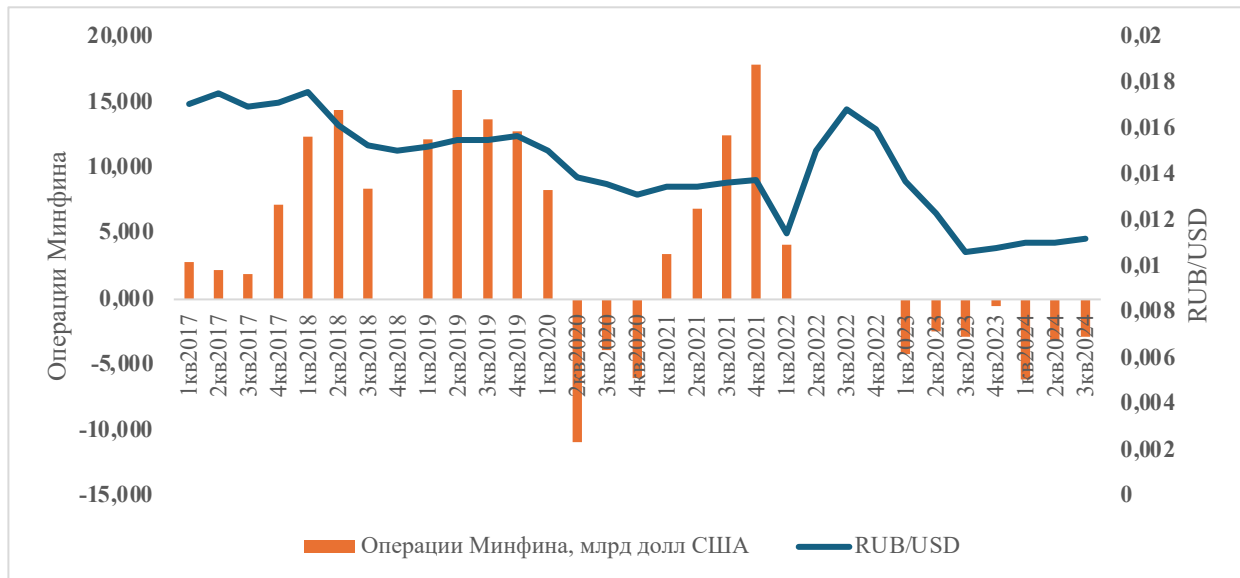
Валютные интервенции. Валютные интервенции могут происходить в форме покупки иностранной валюты для пополнения резервов или продажи валютных резервов для поддержания курса национальной валюты. Когда Банк России проводит покупку иностранной валюты, это увеличивает спрос на иностранную валюту на рынке, что может привести к ослаблению рубля. Напротив, продажа иностранных валют увеличивает их предложение, что способствует укреплению рубля.

Стоит отметить, что в ноябре 2022 было введено новое бюджетное правило, согласно которому Минфин будет рассчитывать базовый уровень нефтегазовых доходов за месяц. Если фактические доходы будут выше этого уровня, то на излишек Банк России по поручению Минфина будет покупать дружественную валюту и направлять ее в резервы. Если наоборот, то валюту из ФНБ будут продавать, чтобы получить рубли. Благодаря действию бюджетного правила снижается влияние цен на сырье на курс национальной валюты.

Бюджетное правило – это механизм, который перераспределяет доходы от экспорта сырья. Его

основная задача — снижение влияния цен на сырье на экономику страны. В России изначально этот механизм был направлен на защиту бюджета и курса рубля от влияния колебаний цен на нефть.

Ниже приведен рисунок операций Минфина России по покупке (продаже) иностранной валюты на внутреннем валютном рынке.



**Рисунок 8** – Динамика среднеквартального курса RUB/USD и операций Минфина России по покупке (продаже) иностранной валюты на внутреннем валютном рынке.

Источник: составлено автором на основе [1], [6].

Продажа валютной выручки экспортерами. В 2022 году появился новый фактор, оказывающий влияние на курс рубля. Когда экспортеры продают свою выручку в иностранной валюте на внутреннем рынке, это увеличивает предложение иностранной валюты. При неизменных условиях увеличение предложения валюты приводит к укреплению рубля, так как курс валюты определяется балансом спроса и предложения.

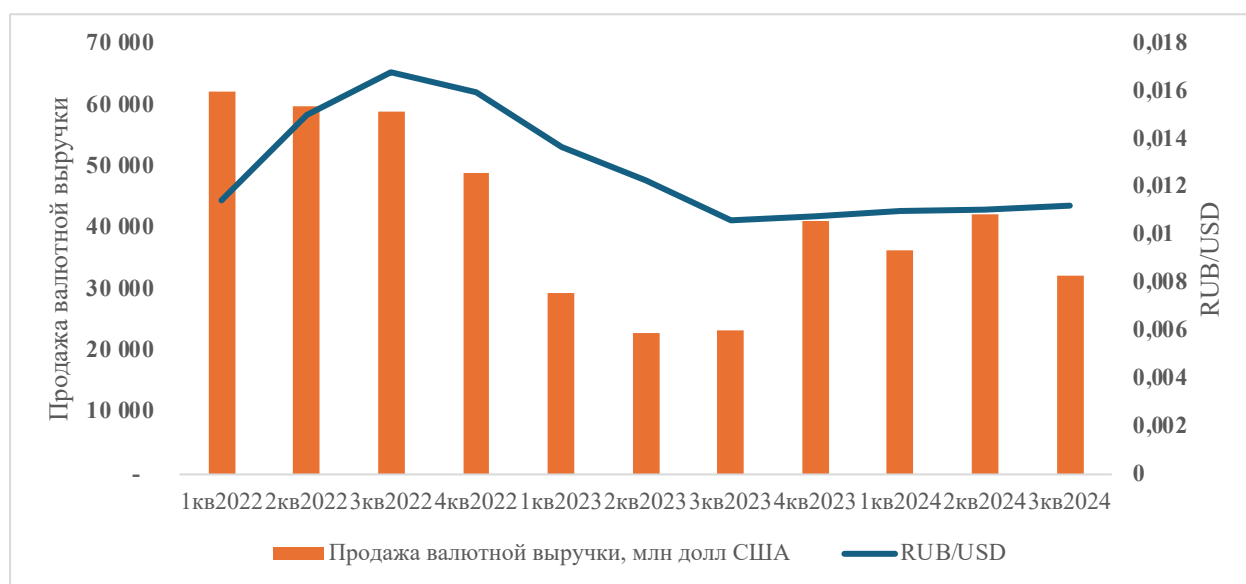
28 февраля 2022 года президент РФ Владимир Путин утвердил указ, который требовал от резидентов — участников внешнеэкономической деятельности продавать 80% своей валютной выручки. Эта инициатива стала одним из ключевых факторов стабилизации курса рубля. Компании продавали иностранную валюту, покупали рубли, тем самым, создавая

С 19.10.2024 минимальный порог продажи валюты (в срок, не превышающий 30 дней со дня получения денежных средств) составляет 25%.

Ниже приведена статистика по объемам продажи валютной выручки крупнейшими экспортерами в млрд долл. США.

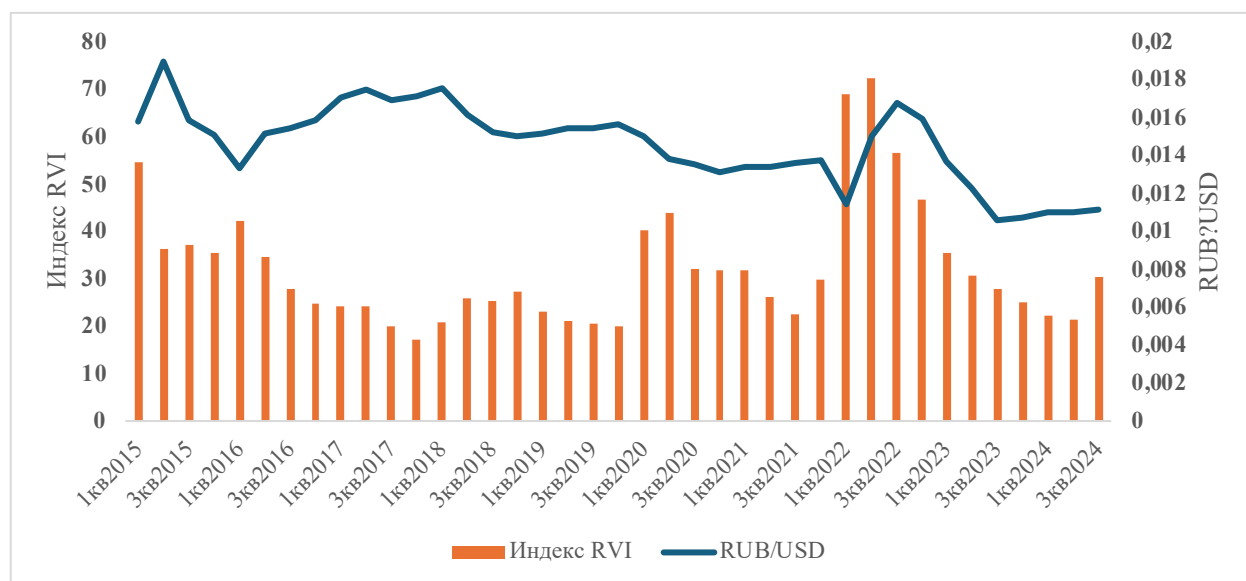
Индекс волатильности RVI. Индекс RVI (Relative Volatility Index) отражает уровень волатильности и неопределенности на российском фондовом рынке. Когда индекс повышается, это указывает на растущие опасения инвесторов по поводу стабильности рынка и возможного падения цен на активы. В условиях повышенной волатильности инвесторы могут начать избавляться от рискованных активов, включая рубль, что приводит к его ослаблению.

Поскольку индекс RVI рассчитывается на основе опционов на индекс РТС, его рост часто совпадает с падением самого индекса. Падение индекса РТС может сигнализировать о снижении доверия к экономике и, соответственно, к рублю. Это может привести к увеличению спроса на иностранную валюту для хеджирования рисков, что также ослабляет курс рубля. На рисунке 10 представлена динамика индекса RVI и пары RUB/USD за период 01.01.2015 – 30.09.2024. С целью определения, какие факторы могут влиять на результат, а также выявить потенциальные зависимости, была построена корреляционная матрица зависимости между RUB/USD и независимыми переменными, представленными ниже.



**Рисунок 9** – Динамика среднеквартального курса RUB/USD и объема продажи (млрд долл. США) валютной выручки крупнейшими экспортерами.

Источник: составлено автором на основе [6].



**Рисунок 10** – Динамика среднеквартального курса RUB/USD и среднеквартальных значений индекса RVI.

Источник: составлено автором на основе [1], [6].

Важно отметить, что для анализа использовались не абсолютные значения экономических индикаторов, а их изменения (темпы роста или снижение), что позволяет более точно оценить влияние динамики этих факторов на курс рубля.

Полученные значения коэффициентов корреляции были проверены на статистическую значимость с использованием t-теста на 95% доверительном интервале, чтобы определить, что связь не случайна.

*Исходные данные для построения корреляционной матрицы:*

Зависимая переменная: изменение среднеквартального курса рубля Банка России (обратная котировка) за период 1 квартал 2015–3 квартал 2024 гг. – 38 наблюдений.

Независимые переменные, период 1 квартал 2015–3 квартал 2024 гг. – 38 наблюдений по каждой переменной:

1. изменение квартального сальдо счета текущих операций в млн долл. США;
2. изменение квартального ВВП России в млрд долл. США;
3. изменение среднеквартальной реальной процентной ставки;
4. изменение квартального внешнего долга в млн долл. США;
5. изменение квартального внутреннего долга в млрд долл. США;
6. изменение среднеквартальной цены нефти марки Brent в долл. США;
7. изменение среднеквартального значения индекса DXY в пунктах;
8. изменение квартальных операций Минфина по покупке (продаже) иностранной валюты на внутреннем валютном рынке в млрд долл. США;
9. изменение квартальных продаж валютной выручки крупнейшими экспортерами в млн долл. США;
10. изменение среднеквартального значения индекса RVI в пунктах.

Ниже представлена корреляционная матрица среднеквартального курса рубля и независимых факторов.

**Таблица 1** – Матрица корреляций курса рубля и экономических индикаторов.

	RUB/USD	Значимость <sup>1</sup>
Счет текущих операций	0,09	Не значим
ВВП	0,68	Значим
Реальная процентная ставка	0,55	Значим
Внешний долг	-0,09	Не значим
Внутренний долг	0,90	Значим
Brent	0,34	Значим
DXY	0,26	Не значим
RVI	-0,32	Пограничное значение
Операции Минфина	0,09	Не значим
Продажа валютной выручки	0,30	Не значим

Источник: рассчитано автором на основе [1], [2], [3], [6], [8], [10].

Таким образом, факторы ВВП, реальная процентная ставка, внутренний долг и цена нефти марки Brent имеют наибольшую связь с курсом рубля. Корреляция не является случайной, поэтому для дальнейшего построения факторной модели прогнозирования курса рубля будут использованы эти факторы. Также было принято решение использовать индекс RVI для оценки его значимости в модели, поскольку его значимость находилась на пограничном уровне.

Для проверки первой гипотезы была построена модель линейной регрессии (модель 1) с помощью библиотеки statmodels на python. Важно отметить, как и корреляция, модель линейной регрессии была построена на относительных данных об изменениях курса рубля и факторов, на него влияющих по 38 наблюдениям за период 1 квартал 2015 — 3 квартал 2024 гг.

$$\Delta \text{RUB/USD} = \beta_0 + \beta_1 \Delta \text{GDP} + \beta_2 \Delta \text{RIR} + \beta_3 \Delta \text{INTERNAL DEBT} + \beta_4 \Delta \text{BRENT} + \beta_5 \Delta \text{RVI} + \varepsilon,$$

где  $\Delta \text{RUB/USD}$  – изменение среднеквартального курса рубля Банка России (обратная котировка);

$\Delta \text{GDP}$  – изменение квартального ВВП России;

$\Delta \text{RIR}$  – изменение среднеквартальной реальной процентной ставки;

$\Delta \text{INTERNAL DEBT}$  – изменение квартального внутреннего долга;

$\Delta \text{BRENT}$  – изменение среднеквартальной цены нефти марки Brent;

$\Delta \text{RVI}$  – изменение среднеквартального значения индекса RVI.

<sup>1</sup> на 95% доверительном интервале

В ходе построения модели линейной регрессии и получения результатов ее оценки с помощью модуль OLS библиотеки statsmodels на python было выявлено, что фактор  $\Delta BRENT$  является статистически незначимым при прогнозировании курса рубля, в связи с чем, он был исключен из модели. Наилучшие оценки модели дают такие критерии как  $\Delta GDP$ ,  $\Delta RIR$ ,  $\Delta INTERNAL DEBT$  и  $\Delta RVI$ .

**Таблица 2** – Результаты оценки модели линейной регрессии (модель 1).

Коэффициент	Значение		
R-squared	0,862		
Adj. R-squared	0,845		
F-statistic	51,32		
Prob F-statistic	1.04e-13		

	coef	std err	P> t
const	-0,0258	0,006	0
$\Delta GDP$	0,1237	0,055	0,031
$\Delta RIR$	0,0393	0,019	0,049
$\Delta INTERNAL DEBT$	0,7535	0,089	0
$\Delta RVI$	0,0593	0,028	0,039

Источник: рассчитано автором на основе [1], [2], [3], [6], [8], [10].

Значение R-squared указывает на то, что 86,2% вариации зависимой переменной объясняется независимыми переменными в модели. Такой высокий показатель, что говорит о том, что модель хорошо подходит к данным и объясняет большую часть их изменчивости.

P-значение для F-статистики показывает вероятность того, что все коэффициенты независимых переменных равны нулю. Значение 1.04e-13 (или 0.00000000000104) крайне низкое и указывает на то, что мы можем отвергнуть нулевую гипотезу о том, что независимые переменные не имеют влияния на зависимую переменную с высокой степенью уверенности. Это означает, что модель статистически значима.

Все представленные коэффициенты имеют статистическую значимость на 95% доверительном интервале, что говорит о том, что они влияют на зависимую переменную. Наиболее значимым критерием, влияющим на курс рубля, оказался показатель внутреннего долга ( $\Delta INTERNAL DEBT$ ).

Итоговое уравнение линейной регрессии выглядит следующим образом:

$$\Delta RUB/USD = -0,0258 + 0,1237\Delta GDP + 0,0393\Delta RIR + 0,7535\Delta INTERNAL DEBT + 0,0593\Delta RVI + \varepsilon,$$

Для проверки мультиколлинеарности между независимыми переменными с помощью библиотеки statsmodels был проведен VIF-тест. Результаты теста представлены ниже

**Таблица 3** – Результаты проведения теста на мультиколлинеарность (VIF-теста).

Фактор	VIF
const	1.048834
GDP	1.829669
RIR	1.296494
INTERNAL DEBT	1.988583
RVI	1.334128

Источник: рассчитано автором на основе [1], [2], [3], [6], [8], [10].

Все представленные значения VIF находятся в пределах, которые не вызывают беспокойства относительно мультиколлинеарности (<10) [11]. Это означает, что независимые переменные в модели



не имеют сильной линейной зависимости друг от друга, и вы можете продолжать использовать их в вашей регрессионной модели без необходимости их исключения или применения методов декорреляции.

Так как в модели используются данные временных рядов, целесообразно провести проверку на автокорреляцию с помощью теста Дарбина-Уотсона. Результаты теста Дарбина-Уотсона приведены ниже.

**Таблица 4** – Результаты проведения теста Дарбина-Уотсона на автокорреляцию остатков.

Тестовая статистика DW	1.425
Критические значения	dL: 1.35; dU: 1.60
Гипотезы	H0: отсутствие автокорреляции остатков H1: наличие автокорреляции остатков

Источник: рассчитано автором на основе [1], [2], [3], [6], [8], [10].

Таким образом, значение DW = 1.425 попадает в интервал между dL и dU, что означает, что результат неопределенный. Тест Дарбина-Уотсона не может сделать окончательного вывода о наличии автокорреляции остатков при данном уровне значимости и числе наблюдений.

Проверим модель на наличие гетероскедастичности. Для этого будем использовать тест Голдфелда-Квандта. Гетероскедастичность означает, что дисперсия ошибок модели не является постоянной и может зависеть от значений независимых переменных. Результаты теста Голдфелда-Квандта приведены ниже.

**Таблица 5** – Результаты проведения теста Голдфелда-Квандта на гетероскедастичность остатков.

F Statistic	2.26687
p-value	0.06888
Гипотезы	H0: отсутствие гетероскедастичности остатков H1: наличие гетероскедастичности остатков

Источник: рассчитано автором на основе [1], [2], [3], [6], [8], [10].

В данном случае p-value (0.06888) больше 0.05, что означает, что у вас нет достаточных оснований для отклонения нулевой гипотезы о гомоскедастичности на уровне 5%. Это говорит о том, что на этом уровне значимости нет явных признаков гетероскедастичности.

На основании высокой объяснительной способности линейной регрессионной модели (R-squared 86,2%), значимости коэффициентов регрессии согласно F-тесту и t-тесту, отсутствия мультиколлинеарности, однозначной автокорреляции и гетероскедастичности, мы отвергаем гипотезу о том, что курс рубля невозможно предсказать с помощью модели линейной регрессии, что говорит об отсутствии значимой линейной зависимости между курсом рубля и независимыми переменными.

Проверим вторую гипотезу исследования о том, что курс рубля зависит от своих предыдущих значений.

Для этого в модель 1 добавим лагированную переменную RUB/USD, взятую на 1 квартал назад, которая будет выступать в качестве независимой переменной.

В результате преобразований модели 1 получили следующие оценки модели 2, где в качестве независимой переменной выступает курс рубля, сдвинутый на 1 шаг.

**Таблица 6** – Результаты оценки модели линейной регрессии с учетом лагированного курса рубля (модель 2).

Коэффициент	Значение
R-squared	0,867
Adj. R-squared	0,845

Коэффициент	Значение		
F-statistic	40.33		
Prob F-statistic	1.14e-12		
	coef	std err	P> t
const	-0,0266	0,006	0
Lagged RUB/USD	-0.0828	0,077	0,291
GDP	0,1175	0,057	0,047
RIR	0,0439	0,020	0,035
INTERNAL DEBT	0,7670	0,091	0
RVI	0,0736	0,031	0,024

Источник: рассчитано автором на основе [1], [2], [3], [6], [8], [10].

По приведенным результатам можно сделать вывод о том, что фактор Lagged RUB/USD статистически не значим на 95% доверительном интервале. Поэтому мы отвергаем гипотезу о том, что курс рубля зависит от своих предыдущих значений.

В связи с тем, что модель 1 обладает высокой объясняющей способностью, третью гипотезу исследования о том, что динамика курса рубля непредсказуема и формируется под воздействием множества качественных факторов, которые тяжело использовать в модели, мы также можем отвергнуть.

### Выводы

В результате исследования влияния структурных и конъюнктурных факторов на динамику курса рубля было установлено, что наибольшее влияние в период с 1 квартала 2015 по 3 квартал 2024 гг. оказывают такие факторы как ВВП, реальная процентная ставка, показатель внутреннего долга и индекс волатильности RVI. Модель линейной регрессии с этими параметрами демонстрирует высокую объясняющую способность (R-squared 86,2%). Лагированный курс рубля оказался статистически незначимым на 95% доверительном интервале, что говорит о том, что курс рубля не зависит от своих предыдущих значений.

В ходе построения модели линейной регрессии не подтвердилась первая гипотеза о том, что курс рубля невозможно предсказать с помощью модели линейной регрессии, что говорит об отсутствии значимой линейной зависимости между курсом рубля и независимыми переменными. Также были отвергнуты гипотезы о том, что курс рубля зависит от своих предыдущих значений и динамика курса рубля непредсказуема и формируется под воздействием множества качественных факторов, которые тяжело использовать в модели, в силу высокой объясняющей способности модели линейной регрессии.

Данное исследование может быть полезно розничным инвесторам для принятия обоснованных финансовых решений на валютном рынке, банкам и финансовым компаниям для управления валютными рисками, государственным органам для формирования экономической политики, научным исследователям и студентам это исследование предоставит новый материал для анализа и развития существующих теорий, студенты также могут использовать его в качестве основы для своих дипломных работ и дальнейших исследований.

В дальнейшем прогнозная модель будет проверена на робастность, а ее результаты будут сопоставлены с результатами других прогнозных моделей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Cbonds. Электронный ресурс. – URL: Cbonds.ru – провайдер данных по финансовым рынкам. Облигации, акции, индексы (дата обращения: 21.12.2024).
2. InvestFunds. Электронный ресурс. – URL: InvestFunds сайт про инвестиции и фондовые рынки (дата обращения: 21.12.2024).
3. Investing.com. Электронный ресурс. – URL: Investing.com - котировки и финансовые новости (дата обращения: 22.12.2024).
4. Агеев А.И., Глазьев С.Ю., Митяев Д.А. [и др.]. Построение модели прогноза курса валют на долгосрочном и краткосрочном горизонтах // Экономические стратегии. – 2022. – Т. 24, № 6(186). – С. 16-25 (дата обращения: 24.12.2024).
5. Алехин Б. И. Нефть и рубль: коллапс коинтеграции / Б. И. Алехин // Финансовый журнал. – 2021. – Т. 13, № 1. – С. 58-74 (дата обращения: 23.12.2024).
6. Ануфриева А. П. Разработка и развитие математических и эконометрических моделей анализа макроэкономических процессов (в т. ч. в исторической перспективе) и их прогнозирования // Вестник университета. – 2024. – №. 8. – С. 119-127 (дата обращения: 22.12.2024).
7. Байрамкулова С. С. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ВАЛЮТНОГО КУРСА // ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ И ВЕДУЩИЕ МИРОВЫЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ. – 2022. – С. 5-7 (дата обращения: 24.12.2024).
8. Банк России: официальный сайт. – 2024. URL: Центральный банк Российской Федерации | Банк России (cbr.ru) (дата обращения: 21.12.2024).
9. Бедин А., Куликов А., Полбин А. Моделирование связи курса доллара к рублю с ценами на нефть на основе копул // Деньги и кредит. – 2023. – Т. 82. – №. 3. – С. 87-109 (дата обращения: 23.12.2024).
10. Буневич К. Г., Горбачева Т. А. Современная характеристика валютного курса рубля и платежного баланса // Труд и социальные отношения. – 2021. – №. 2. – С. 112-123 (дата обращения: 22.12.2024).
11. Городюк Ю. Ж., Юдина О. В. Вестник тульского филиала Финуниверситета // Вестник тульского филиала Финуниверситета Учредители: Тульский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». – №. 1. – С. 48-51 (дата обращения: 25.12.2024).
12. Карabut В. А., Рытикова Е. А. АНАЛИЗ ДИНАМИКИ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ВАЛЮТНОГО КУРСА // Фундаментальные и прикладные аспекты глобализации экономики. – 2021. – С. 308-311 (дата обращения: 23.12.2024).
13. Киселев Е. А., Новикова А. В. ДИНАМИКА И ПРОГНОЗ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ В РФ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ // Статистический анализ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. – 2022. – С. 116-118 (дата обращения: 22.12.2024).
14. Корнилов Д. А., Бардаков А. А. Какие факторы повлияли на российский фондовый и валютный рынок в начале 2022 года? // Развитие и безопасность. – 2022. – №. 2 (14). – С. 66 (дата обращения: 23.12.2024).
15. Макарова Н. В., Абакумова А. А. ОСЛАБЛЕНИЕ КУРСА НАЦИОНАЛЬНОЙ ВАЛЮТЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ПРОГНОЗ И ПОСЛЕДСТВИЯ // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №. 5-2 (99). – С. 114-116 (дата обращения: 21.12.2024).
16. Меньших Д. А. Количественная оценка влияния бюджетного правила на равновесный курс рубля // Вопросы экономики. – 2021. – №. 2. – С. 70-84 (дата обращения: 23.12.2024).
17. Министерство Финансов Российской Федерации: официальный сайт. – 2024. URL: Министерство финансов Российской Федерации (minfin.gov.ru) (дата обращения: 22.12.2024).
18. Миронов, Р. Ю. Анализ динамики курса рубля и построение модели / Р. Ю. Миронов, Е. А. Трушков // Экономика и менеджмент инновационного пространства развивающихся рынков: сборник

статей Международной молодежной научно-практической конференции в трех томах, Москва, 18 ноября 2021 года. Том III. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2021. – С. 91-96 (дата обращения: 23.12.2024).

19. Мицек С. А., Мицек Е. Б. Эконометрические оценки обменного курса рубля к доллару // Вестник Гуманитарного университета. – 2022. – №. 3. – С. 38 (дата обращения: 24.12.2024).

20. Скринникова А. В. Математические методы в прогнозировании курсов валютных пар // ВЕСТНИК. – 2023. – Т. 2. – С. 91 (дата обращения: 24.12.2024).

21. Скринникова А. В. Математические методы в прогнозировании курсов валютных пар // ВЕСТНИК. – 2023. – Т. 2. – С. 91 (дата обращения: 23.12.2024).

22. Солнцев О. Туман будущего» и курс рубля: что показывает оптика макроэкономического анализа? // Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. – 2022 (дата обращения: 22.12.2024).

23. Теличко Д. В. Использование методов корреляционно-регрессионного анализа для исследования влияния курсов финансовых инструментов, связанных с энергоносителями, на курс рубля // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – №. 1 (53). – С. 80-90 (дата обращения: 24.12.2024).

24. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – 2024. URL: Росстат — Национальные счета (rosstat.gov.ru) (дата обращения: 22.12.2024).

25. Эксперт РА. Порядок проведения проверки качества (валидации) рейтинговых методологий. – 2024. URL: Порядок проведения проверки качества (валидации) рейтинговых методологий | Эксперт РА (дата обращения: 25.12.2024).

# Short-term forecasting of the ruble exchange rate using a factor model

**Voroncov Maksim Denisovich**

Student,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

Email: maks.vorontsov.2001@bk.ru

**Semyashkin Efim Grigorievich**

Candidate of Economics Sciences, Associate Professor,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

Email: semyashkin-efim@mail.ru

---

## KEYWORDS.

ruble exchange rate, factor model, forecasting

## ABSTRACT.

The article presents an analysis of structural and market factors influencing the dynamics of the ruble exchange rate in the period from the 1st quarter of 2015 to the 3rd quarter of 2024. The purpose of the study is to develop a factor model that allows for short-term forecasting of the ruble exchange rate, taking into account the current economic environment. The authors of the study use econometric analysis methods to build two multiple regression models, where the dependent variable is the quarterly average exchange rate of the RUB/USD currency pair. The first model does not take into account the lagged ruble exchange rate, while the second model includes this parameter for a more accurate assessment. Using statistical indicators such as R-squared, F-statistics and t-statistics, the key factors that have the greatest impact on the ruble exchange rate have been identified. Based on the analysis, an econometric model has been constructed that best describes the dynamics of the ruble exchange rate in modern economic conditions. As a result of the study of the influence of structural and market factors on the dynamics of the ruble exchange rate, it was found that such factors as GDP, real interest rate, domestic debt index and RVI volatility index have the greatest impact in the period from Q1 2015 to Q3 2024. The results of the study can be useful for retail investors to make informed financial decisions in the foreign exchange market, banks and financial companies to manage currency risks, government agencies to formulate economic policy, for researchers and students this study will provide new material for the analysis and development of existing theories. The article also discusses possible limitations of the model and directions for further research.

---



# Анализ развития малого и среднего предпринимательства в России в долгосрочном интервале: факторы и барьеры роста

Маркин Максим Игоревич 

старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», г. Ярославль, Российская Федерация

E-mail: markinmi@ystu.ru

Кораблева Софья Артемовна

студент,

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», г. Ярославль, Российская Федерация

E-mail: korablevasa.22@edu.ystu.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.

малые и средние предприятия, ВВП России, санкции, обесценение рубля, динамика развития МСП, барьеры развития МСП

## АННОТАЦИЯ.

Данная статья посвящена анализу динамики развития малого и среднего предпринимательства в России в период с 2010 по 2024 год. Исследование показывает, что МСП играет важную роль в экономике страны, обеспечивая занятость и вклад в ВВП, хотя его доля остается относительно низкой по сравнению с развитыми странами. В течение рассматриваемого периода сектор МСП прошел через периоды роста и кризисов, связанных с геэкономическими и экономическими, такими как санкции, пандемия COVID-19, обесценение национальной валюты и снижение внутреннего спроса. Основные тенденции, выявленные в рассматриваемый период, включают рост числа субъектов МСП, увеличение занятости и оборота, а также снижение коэффициента ликвидации предприятий. Анализ показывает, что в структуре российских МСП преобладают микропредприятия, а большая часть которых зарегистрирована в форме индивидуальных предпринимателей. Региональные различия в динамике развития МСП существенны: крупные города и развитые регионы демонстрируют более динамичный рост и меньшую число ликвидированных предприятий. Важными барьерами для развития МСП остаются регуляторные сложности, доступ к финансам, инфраструктурные ограничения, а также влияние внешних факторов. В целом, несмотря на кризисы, сектор МСП демонстрирует признаки адаптации и восстановления, что позволяет надеяться на дальнейший рост и укрепление роли этого сектора в российской экономике.

JEL codes: L26; O14; R11

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-169-186>

Для цитирования: Маркин, М.И. Анализ развития малого и среднего предпринимательства в России в долгосрочном интервале: факторы и барьеры роста /М.И. Маркин, С.А. Кораблева . - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.169-186. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

## Введение

Малое и среднее предпринимательство (МСП) играет существенную роль в экономике России, обеспечивая занятость миллионов граждан и значимый вклад в ВВП. Так, по оценкам Росстата, доля сектора МСП в ВВП России составляет чуть больше 20%. Для сравнения, в развитых экономиках этот показатель выше (например, в Германии – около 55%, в среднем по странам ОЭСР – 33%). Вклад МСП в занятость также значителен: если в 2008 г. в секторе МСП было занято 29,5% всех работающих, то к 2018 г. этот показатель снизился до 26,7%, а к 2024 г. – напротив, резко вырос. По последним данным, в III квартале 2024 г. в секторе МСП занято почти 29,5 млн человек, что составляет 39% от общего числа работающих в стране [1].

Более того, общее количество субъектов МСП в России к концу 2024 года достигло рекордного

уровня – свыше 6,5 млн единиц [2]. Для сравнения, по состоянию на 2010 г. оценочное число малых предприятий и индивидуальных предпринимателей составляло порядка 4-5 млн. При этом основная масса малых компаний сконцентрирована в экономически развитых и столичных регионах. В крупнейших агломерациях вклад малого бизнеса в экономику особенно велик: например, в Москве и Санкт-Петербурге на МСП приходится около 60% всех рабочих мест [2]. В некоторых менее индустриальных регионах доля МСП в валовом региональном продукте достигает 35-40% (Ивановская область – 39,6%, Алтайский край – 36,9%, Новосибирская область – 36,6% по данным на 2021 г.) [3]. Напротив, в сырьевых регионах доля малого бизнеса минимальна (Ненецкий АО – лишь 2,3% ВРП).

Отраслевая структура малого и среднего бизнеса в России смещена в сторону торговли и услуг. На потребительский сектор приходится около половины всех действующих малых предприятий. Существенная доля МСП также занята в прочих сферах услуг – образовании, здравоохранении, транспорте, информационных технологиях. Промышленное производство, строительство и сельское хозяйство формируют меньшую часть сегмента МСП. Если малые предприятия особенно широко представлены в торговле и сельском хозяйстве, то средние предприятия заметнее в отраслях с более высокой добавленной стоимостью – обрабатывающей промышленности и строительстве.

Значимость МСП для российской экономики подчеркивают и работы целого ряда отечественных авторов:

Алимова Т.А., Буев В.В., Голикова В.А. (2020) анализируя ключевые тенденции развития МСП в России за последнее десятилетие, отмечают рост числа малых предприятий в сфере услуг, но указывают на сохраняющиеся барьеры: административные сложности, недостаток финансирования и высокие налоги. Особое внимание авторы уделяют региональным различиям в развитии МСП [4].

Грязнова О.А., Карлик А.Е. (2019) приходят к выводу о том, что меры господдержки (субсидии, льготные кредиты) положительно влияют на выживаемость бизнеса, но их эффективность снижается из-за бюрократии [5].

Демидова О.А., Шестоперов А.М. (2021) рассматривают влияние цифровизации на МСП в России. Авторы установили, что внедрение цифровых технологий повышает конкурентоспособность малого бизнеса, но его распространение неравномерно: крупные города адаптируются быстрее, чем регионы [6].

Кузнецова О.В., Кузнецов А.В. (2022) анализируя факторы, сдерживающие рост МСП в условиях санкционного давления, выделяют основные проблемы: сокращение доступа к зарубежным рынкам, дефицит импортных компонентов, снижение потребительского спроса [7].

Радаев В.В. (2020) изучает неформальные практики в малом бизнесе. Автор показывает, что значительная часть МСП продолжает работать в «серой» зоне из-за высоких налогов и регуляторного давления. Это вызывает острую необходимость упрощения налогового администрирования [8].

Смирнов С.Н., Соколов И.А. (2021) указывают на низкую инновационную активность малых предприятий из-за недостатка финансирования и слабой кооперации с научными центрами и вузами [9].

Тихонова Н.Е., Каравай А.В. (2019) исследуют социальный портрет предпринимателя в России. Его основные характеристики: большинство владельцев МСП имеют высшее образование, но сталкиваются с нехваткой управленческих навыков и компетенций [10].

Федотова Л.В., Грачева М.В. (2022) отмечают такие негативные последствия пандемии COVID-19 на развитие МСП как: рост числа банкротств, переход бизнеса в онлайн, увеличение долговой нагрузки предприятий [11].

Борисова В.В., Смирнов К.А. (2024) на основе опросов и статистических данных показывают, что дорогие кредитные ресурсы вынуждают МСП сокращать расходы на НИОКР и внедрение новых технологий, отдавая приоритет краткосрочной операционной деятельности. Особенно это касается высокотехнологичных стартапов и малых инновационных предприятий, для которых доступ к

венчурному капиталу также может усложняться в условиях «дорогих денег» [12].

В данной статье будет рассмотрена динамика развития МСП в России в интервале 2010-24 гг. Цель – выявить особенности развития МСП в долгосрочном интервале времени, а также актуализировать барьеры, препятствующие росту этого сектора экономики.

### Основная часть

За период 2010-2024 гг. сектор МСП в России прошел через периоды как роста, так и спада, реагируя на общие экономические тенденции. В начале десятилетия наблюдался рост числа малых предприятий на волне экономического подъема: доля МСП в ВВП оценивалась в 22% в 2010 г. [1], а число зарегистрированных субъектов МСП постоянно увеличивалось. Однако в 2013 г. произошел заметный откат, связанный с изменениями налоговой нагрузки: резкое повышение страховых взносов для индивидуальных предпринимателей привело к массовому закрытию ИП (их количество сократилось на 12-13% за год). В 2014-2015 гг. последовал общий экономический кризис (спад ВВП, девальвация рубля, первые антироссийские санкции), что затормозило развитие малого бизнеса. Тем не менее, к 2016 г. число малых компаний и ИП стабилизировалось на уровне около 5,8-6,0 млн субъектов [2].

В период 2016-2018 гг. в секторе МСП наметилась стагнация, сменившаяся затем сокращением. Согласно оценкам экспертов, начиная с 2016 г. количество активных малых предприятий снижалось ежегодно на 6-10% [2]. Так, к 2018-2019 гг. общее число субъектов МСП уменьшилось примерно до 5,5-5,7 млн. В результате доля малого бизнеса в экономике также начала снижаться: например, вклад МСП в ВВП сократился с 21,6% в 2016 г. до около 20% в 2018-2019 гг., не достигнув целевых ориентиров государственной стратегии (ранее планировалось довести этот показатель до 23-24% к 2019 г.). Причинами стали как внешние факторы (экономическая неопределенность, падение реальных доходов населения, снижение внутреннего спроса), так и внутренние проблемы сектора (низкая инвестиционная активность, ограниченный доступ к финансированию, избыточная регуляторная нагрузка) [13].

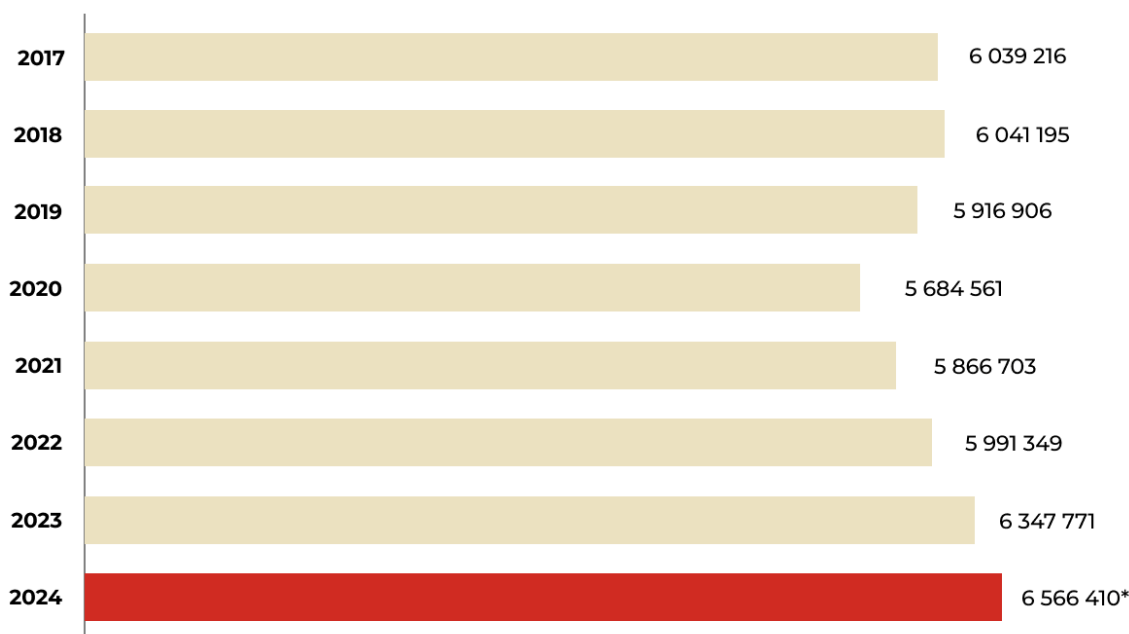
В 2020 г. на малый и средний бизнес сильнейшее влияние оказала пандемия COVID-19. Введенные ограничительные меры (локдаун, падение потребительской активности) привели к резкому сокращению выручки многих МСП, особенно в торговле, общепите, сфере услуг. Тем не менее массового «вымирания» малого бизнеса удалось избежать во многом благодаря экстренным мерам господдержки. Так, была введена отсрочка по кредитам и налогам, предоставлены субсидии и льготные кредиты под 0-2% на выплату зарплат, действовал мораторий на проверки и банкротства. В результате, по данным ЦБ РФ, число ликвидировавшихся фирм в первом полугодии 2020 г. оказалось ниже среднего уровня 2017-2019 гг. К концу 2020 г. количество субъектов МСП в реестре хотя и просело, но не катастрофически, а занятость сократилась не столь сильно, как ожидалось [13].

Начиная с 2021 г. сектор МСП вступил в фазу восстановительного роста. Во многом этому способствовало разворачивание национального проекта «Малое и среднее предпринимательство», инициированного в 2018-2019 гг. Президентом РФ. Снижение налоговых ставок для самозанятых, запуск программ льготного кредитования и гарантий, цифровизация госуслуг для бизнеса – все это улучшило условия для открытия новых предприятий. Уже к октябрю 2021 г. число фирм в секторе МСП превысило уровень «дна» 2020 г. более чем на 100 тыс., а к середине 2022 г. вернулось к значениям аналогичного периода 2019 г. Несмотря на новый стресс-фактор – санкционное давление и спад 2022 г., малый бизнес проявил относительную устойчивость. По итогам 2022 г. совокупная доля МСП в экономике сократилась незначительно (до 20,3% ВВП в разгар санкционного шока) и быстро отыграла падение уже в 2023 г. [3].

В 2023-2024 гг. малое предпринимательство в РФ демонстрирует ускоренный рост по ряду показателей. Количество зарегистрированных субъектов МСП достигло исторического максимума. Только за 2024 год было создано свыше 1 млн новых предприятий и ИП, что позволило довести общее число МСП до 6,59 млн по состоянию на конец года. Этот результат признан рекордным за

всё время ведения статистики (с 2016 г.) и превышает показатель 2018 г. примерно на 5% (см. рис. 1). Одновременно резко выросла численность занятых: с 21,9 млн человек в начале 2019 г. до 31,9 млн к июню 2024 г. (рост почти на 45%) [2]. Существенная часть прироста связана с притоком самозанятых и индивидуальных предпринимателей. Кроме того, по итогам 2023-2024 гг. малый бизнес показал восстановление выручки: среднемесячный оборот сектора МСП в 2024 г. достиг 2,5 трлн руб., что выше допандемийного уровня. В целом за последние 15 лет совокупная выручка МСП выросла более чем втрое (в номинальном выражении). Это отражает как расширение самого сектора, так и инфляционный рост показателей. Стоит отметить, что средняя выручка на один субъект МСП в 2024 г. увеличилась на 11,2% и опередила темпы инфляции, что может свидетельствовать об улучшении эффективности или конъюнктуры для части предприятий [2].

Таким образом, динамика развития МСП в 2010-2024 гг. была неравномерной. Начав десятилетие с роста, сектор пережил несколько кризисных спадов (2013, 2015, 2020 гг.), но к середине 2020-х годов не только восстановился, но и вышел на новые максимумы по числу предпринимателей и занятых. Вклад МСП в экономику, впрочем, пока растет медленнее, чем количественные показатели, оставаясь около 20% ВВП.



**Рисунок 1** – Изменение числа МСП в России, 2017-24 гг.

Источник: ФНС России

В структуре российского МСП преобладают микропредприятия, они составляют свыше 95% от общего числа субъектов МСП. Например, в 2019 г. из примерно 5,59 млн предприятий МСП 5,35 млн приходилось на микроорганизации (включая ИП), тогда как малых предприятий насчитывалось около 218,5 тыс. (3,9%), а средних – всего порядка 17-18 тыс., то есть менее 0,5%. К 2024 г. пропорции существенно не изменились: подавляющее большинство – это микробизнес. Многие микропредприятия – это, по сути, самозанятые и семейные бизнесы с одним-тремя занятыми. Небольшая доля средних компаний свидетельствует о трудностях «выращивания» бизнеса до средних масштабов – значительная часть фирм либо остается маленькой, либо при расширении выходит за пределы критериев МСП.

В структуре МСП по формам хозяйствования преобладают индивидуальные предприниматели (ИП), на долю которых приходится около двух третей субъектов МСП. По данным на конец 2023 г., среди 6,57 млн субъектов МСП почти 4,32 млн (66%) составляли ИП, тогда как юридических лиц (ООО, фермерских хозяйств и др.) было около 2,25 млн (34%). Причем число ИП в последние годы



динамично растет – с 3,05 млн в 2016 г. до 4,3 млн в 2023 г. (+42%) – на фоне упрощения регистрации и введения режимов налогообложения для самозанятых. Количество же малых компаний-юрлиц, напротив, с 2016 г. снизилось (с 2,8 млн до 2,25 млн, –19%), отчасти из-за консолидации бизнеса и ухода части фирм в категорию самозанятости.

Таким образом, малый бизнес России все больше «индивидуализируется» – предпринимательство ведут, как правило, физические лица без образования сложных организационных структур. Большинство малых предприятий оформлено в форме обществ с ограниченной ответственностью (ООО), тогда как доля фермерских хозяйств, потребкооперативов и др. невелика [24].

Торговля является крупнейшей сферой приложения сил малого бизнеса – миллионы ИП заняты в розничной торговле, интернет-коммерции, оптово-распределительных нишах. Значимую часть МСП составляют предприятия сферы услуг: от перевозок и строительства до образования, туризма, IT-разработки. Доля же МСП в промышленном производстве гораздо скромнее: малые и средние фирмы обеспечивают около 10-15% промышленного выпуска (в основном за счет пищевой, легкой, деревообрабатывающей промышленности и небольших производств). В сельском хозяйстве задействовано немало микропредприятий (крестьянско-фермерских хозяйств, ИП в агробизнесе), однако средние предприятия агросектора редки – здесь преобладают либо мелкие фермеры, либо крупные агрохолдинги. Примечательно, что в 2010-е гг. наблюдалось сокращение числа МСП в сельском хозяйстве, особенно средних компаний, вероятно из-за укрупнения хозяйств и жесткой конкуренции со стороны крупных агрофирм.

В последние годы появились новые сегменты роста для МСП: активное развитие e-commerce и онлайн-сервисов позволило тысячам новых предпринимателей выйти на рынок (торговля через маркетплейсы, курьерские службы и др.). Государство также стимулирует участие малых предприятий в высокотехнологичных отраслях – через гранты, акселераторы, квоты в госзакупках. Пока доля технологичных стартапов и инновационных малых предприятий в общем числе невелика, однако именно рост этой категории рассматривается как приоритет для качественного развития МСП.

Далее рассмотрим динамику индикаторов, характеризующих динамику развития МСП в России за последние две декады.

#### 1. Динамика роста оборота МСП по Российской Федерации (2005-2023 гг.)

**Таблица 1** – Динамика роста оборота МСП по Российской Федерации, 2005–2023 гг.

Год	Оборот (млн руб.)	Прирост к предыдущему году (%)
2005	28 287 321	-
2006	35 602 976	25,9
2007	44 577 642	25,2
2008	53 819 399	20,7
2009	63 540 599	18,1
2010	63 540 599	0,0
2011	79 039 408	24,4
2012	87 651 322	10,9
2013	95 867 586	9,4
2014	104 288 693	8,8
2015	111 795 847	7,2
2016	120 158 889	7,5
2017	133 989 371	11,5
2018	154 625 428	15,4



Год	Оборот (млн руб.)	Прирост к предыдущему году (%)
2019	167 104 506	8,1
2020	164 606 454	-1,5
2021	217 146 497	31,9
2022	235 779 029	8,6
2023	268 262 019	13,8

Источник: Росстат

За период с 2005 по 2023 год оборот организаций увеличился почти в 9,5 раза: с 28,287 млрд рублей в 2005 году до 268,262 млрд рублей в 2023 году. Среднегодовой прирост оборота за весь период составил около 13,5%.

Наиболее стабильный рост наблюдался в период с 2005 по 2008 годы, когда прирост составлял 20-25% ежегодно. В 2011-2014 годах темпы роста замедлились, но оставались положительными, в среднем 8-10% в год.

В 2009 году, несмотря на мировой финансовый кризис, оборот вырос на 18,1%, что свидетельствует о высокой устойчивости экономики России в тот период. В 2020 году зафиксировано снижение оборота на 1,5% по сравнению с 2019 годом, что связано с пандемией COVID-19 и ограничительными мерами.



**Рисунок 2** – Динамика роста оборота МСП по Российской Федерации, 2005-2023 гг.

Источник: построено авторами по данным Росстата

В 2021 году наблюдается значительный скачок оборота на 31,9%, что связано с восстановлением экономики после пандемии, ростом цен на сырьевые товары и увеличением деловой активности. В 2023 году рост составил 13,8%, что указывает на продолжение положительной динамики. После 2014 года темпы роста начали замедляться, что связано с первыми экономическими санкциями против России, обесцениванием рубля, снижением цен на нефть и другими внешними факторами.

В 2018-2019 гг. прирост составил 8-15%, что ниже, чем в предыдущие годы. На динамику оборота организаций существенно влияли внешние экономические и политические факторы, такие как мировые кризисы, пандемия, санкции и восстановление экономики.

Экономика России демонстрировала устойчивый рост оборота организаций на протяжении

2005-2023 годов, несмотря на кризисные периоды. Наиболее значительный рост наблюдался в периоды восстановительного роста после кризисов (2011 и 2021 гг. соответственно).

2. Анализ данных о средней численности работников малых предприятий (включая микропредприятия) в Российской Федерации.

**Таблица 2** – Общая динамика численности работников малых предприятий по годам, 2011-2024 гг.

Год	Численность работников (чел)	Изменение, %
2011	11,480,427	-
2012	11,683,934	+1,77
2013	11,695,729	+0,10
2014	11,744,174	+0,41
2016	11,040,056	-6,00
2017	11,986,265	+8,57
2018	11,819,790	-1,39
2019	11,340,533	-4,05
2021	10,652,425	-6,07
2022	10,587,100	-0,61
2023	10,772,561	+1,76
2024	10,894,130	+1,13

Источник: Росстат

В 2011-2014 годах наблюдался стабильный рост численности работников малых предприятий с 11,48 млн до 11,74 млн человек. В 2016 году произошло снижение до 11,04 млн человек, что связано с изменениями критериев отнесения предприятий к субъектам малого и среднего предпринимательства. С 2017 по 2024 год общая численность колебалась: пик пришелся на 2017 год (11,99 млн), затем снижение до 10,65 млн в 2021 году и небольшой рост до 10,89 млн в 2024 году.

**Таблица 3** – Изменение численности работников МСП по видам экономической деятельности, 2017-2024 гг.

Вид деятельности	Изменение численности (2017-2024)	Изменение (%)
Обрабатывающие производства	+174,449	+ 10,4
Строительство	-147,280	- 10,1
Торговля оптовая и розничная	-1,023,684	- 30,4
Деятельность в области информации и связи	+138,998	+ 36,0
Деятельность в области здравоохранения	+146,457	+ 44,9

Источник: Росстат

Наибольшая доля работников занята в торговле (оптовой и розничной), операциях с недвижимостью и обрабатывающих производствах. Строительство и сельское хозяйство также вносят значительный вклад, но их доля сокращается. Наименьшая численность работников отмечается в таких видах деятельности, как рыболовство, добыча полезных ископаемых и образование.

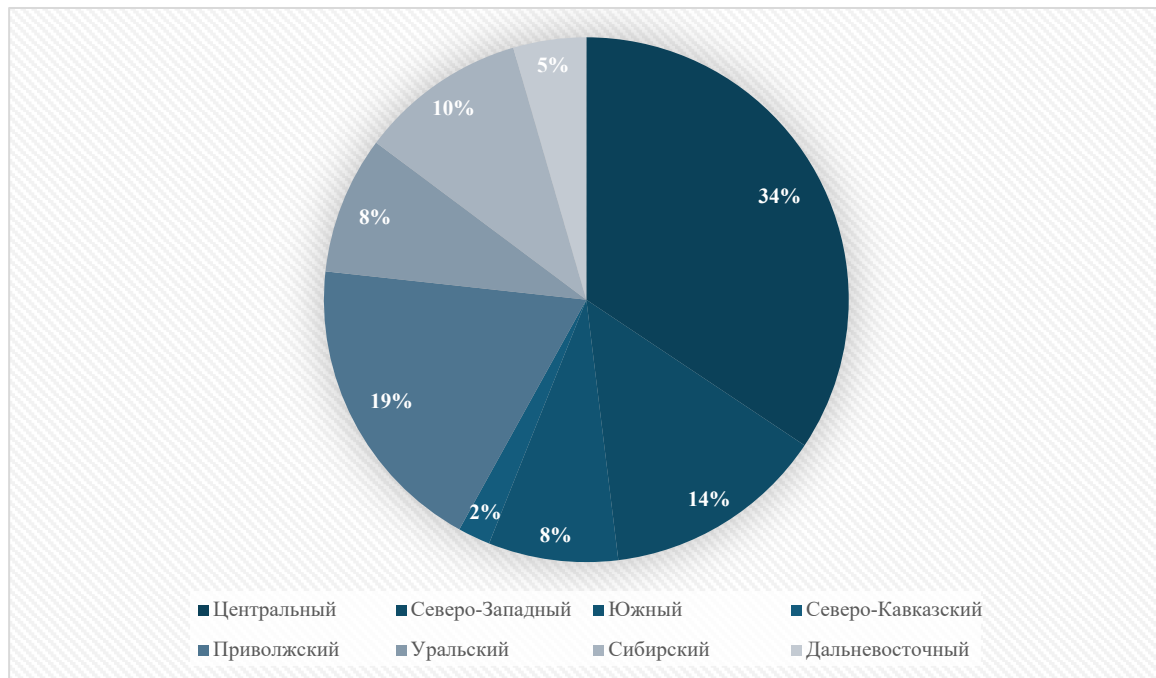
Центральный федеральный округ (особенно Москва и Московская область) и Северо-Западный федеральный округ (Санкт-Петербург) лидируют по численности работников малых предприятий (34.4% от общего числа). Дальневосточный и Северо-Кавказский федеральные округа

имеют наименьшие показатели, что связано с меньшей плотностью населения и развитием бизнеса. В Южном федеральном округе (Краснодарский край, Ростовская область) наблюдается стабильная динамика, а в Крыму после 2016 года численность работников выросла.

**Таблица 4** – Динамика численности работников МСП по федеральным округам, 2024 г.

Федеральный округ	Численность работников (чел)	Доля от общего числа (%)
Центральный	3,747,387	34,4
Северо-Западный	1,488,445	13,7
Южный	869,572	8,0
Северо-Кавказский	214,799	2,0
Приволжский	2,038,953	18,7
Уральский	925,077	8,5
Сибирский	1,118,379	10,3
Дальневосточный	491,519	4,5

Источник: Росстат



**Рисунок 3** – Доля от общей численности работников МСП по округам, 2010-24 гг.

Источник: построено авторами по данным Росстата

Малые предприятия играют значительную роль в экономике России, обеспечивая занятость миллионов людей. Наблюдается постепенное сокращение численности работников в традиционных секторах (сельское хозяйство, строительство) и рост в сферах ИТ, операций с недвижимостью и профессиональных услуг. Региональные различия остаются существенными, с концентрацией малого бизнеса в крупных городах и экономически развитых регионах. Изменения в законодательстве и методологии учета могут влиять на динамику показателей, что требует осторожности при анализе трендов.

3. Анализ данных о коэффициенте официальной ликвидации организаций по видам экономической деятельности и регионам Российской Федерации за 2017–2024 годы.

Коэффициент ликвидации организаций в целом по России демонстрирует устойчивое снижение с 2017 года. Наибольшее снижение коэффициента ликвидации наблюдается в таких секторах, как: торговля (-85%), финансовая и страховая деятельность (-90%), добыча полезных ископаемых (-90%).

Введение более строгих правил ликвидации юридических лиц, включая борьбу с фиктивными ликвидациями и «однодневками», привело к снижению коэффициента ликвидации. В торговле и финансовом секторе активно внедряются цифровые технологии, что позволяет компаниям снижать издержки и повышать эффективность. Это помогает бизнесу осуществлять свою деятельность даже в условиях конкуренции.

**Таблица 5** – Динамика коэффициента ликвидации организаций по видам экономической деятельности, 2017-2024 гг.

Вид деятельности	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика (2017–2024 гг.)
Всего	135,3	154,8	172,0	150,6	123,6	97,6	85,7	70,8	Снижение (-85%)
Сельское хозяйство	110,6	100,0	105,8	103,3	87,1	70,3	52,0	51,4	Снижение (-89%)
Добыча полезных ископаемых	116,3	112,0	113,6	95,4	84,0	68,7	57,7	49,4	Снижение (-90%)
Обрабатывающие производства	132,1	134,1	144,1	130,2	106,6	83,4	67,6	57,5	Снижение (-87%)
Строительство	147,1	162,5	208,3	196,6	164,7	140,3	137,7	101,6	Снижение (-80%)
Торговля	180,4	221,7	248,2	213,6	170,5	129,0	113,3	92,0	Снижение (-85%)
Транспортировка и хранение	131,0	145,2	182,4	155,7	122,0	92,9	83,8	67,5	Снижение (-84%)
Финансовая и страховая деятельность	156,2	183,5	186,9	140,8	122,4	101,5	79,7	63,7	Снижение (-90%)
Деятельность в области информации и связи	112,9	137,5	155,8	136,9	116,2	85,8	73,6	73,4	Снижение (-84%)
Деятельность административная и сопутствующие услуги	122,6	148,3	175,7	171,4	143,2	113,6	102,7	88,4	Снижение (-78%)

Источник: Росстат

**Таблица 6** – Динамика коэффициента ликвидации организаций по федеральным округам, 2017-2024 гг.

Федеральный округ	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика (2017–2024 гг.)
Центральный	128,5	205,4	206,7	183,8	152,1	112,6	100,6	83,3	Снижение (-80%)
Северо-Западный	135,0	162,2	175,7	178,6	126,3	101,3	90,5	65,0	Снижение (-87%)
Южный	101,8	95,2	154,8	120,8	95,7	91,1	76,0	60,1	Снижение (-85%)
Приволжский	153,8	111,9	149,8	126,1	113,7	102,8	79,0	62,5	Снижение (-89%)
Уральский	167,0	132,2	153,9	119,2	97,6	73,1	76,6	66,8	Снижение (-89%)
Сибирский	139,4	123,9	153,6	127,6	102,6	76,3	74,9	69,8	Снижение (-87%)
Дальневосточный	126,0	114,7	131,7	109,6	105,1	71,6	66,0	65,4	Снижение (-86%)

Источник: Росстат

Все федеральные округа демонстрируют снижение коэффициента ликвидации организаций. Наибольшее снижение зафиксировано в Центральном федеральном округе (-80%), так как в данном регионе расположена Москва. Для снижения налоговой нагрузки, включение в программы субсидирования и получения налоговых льгот, МСП переезжают в регионы с более благоприятными налоговыми или административными условиями. В период пандемии и после неё в крупных экономических центрах могли быть реализованы более масштабные меры поддержки бизнеса, что позволило большему числу компаний избежать ликвидации. Это может искусственно снижать коэффициенты ликвидации в Центральном округе.

#### 4. Анализ демографических показателей МСП с 2017 по 2024 гг.

**Таблица 7 – Демографические показатели предприятий по федеральным округам, 2017-2024 гг.**

Федеральный округ	2017 г. (активные)	2024 г. (активные)	Изменение (%)
Центральный	1 488 969	984 319	-33,9
Северо-Западный	520 879	317 989	-38,9
Южный	272 434	194 751	-28,5
Северо-Кавказский	87 517	70 373	-19,6
Приволжский	593 156	427 307	-28,0
Уральский	302 365	214 105	-29,2
Сибирский	394 516	256 758	-34,9
Дальневосточный	141 918	126 068	-11,2

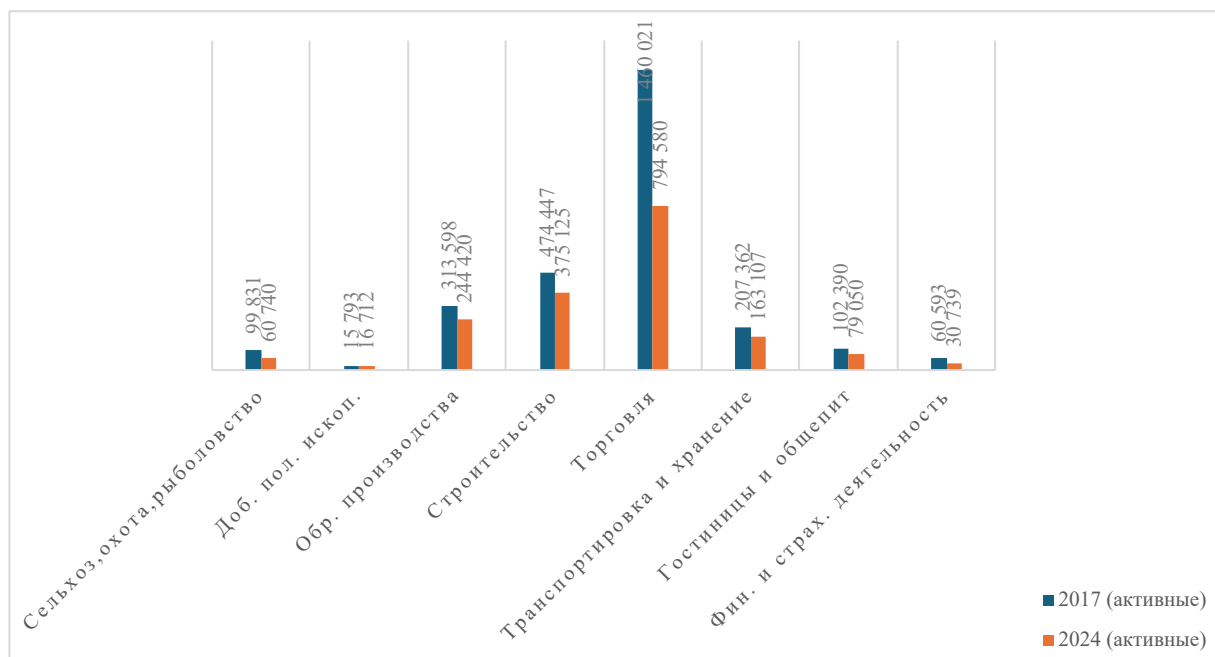
Источник: Росстат

**Таблица 8 – Демографические показатели предприятий по видам экономической деятельности, 2017-2024 гг.**

Вид деятельности	2017 г. (активные)	2024 г. (активные)	Изменение (%)
Сельское хозяйство, охота, рыболовство	99 831	60 740	-39,2
Добыча полезных ископаемых	15 793	16 712	+5,8
Обрабатывающие производства	313 598	244 420	-22,1
Строительство	474 447	375 125	-20,9
Торговля	1 460 021	794 580	-45,6
Транспортировка и хранение	207 362	163 107	-21,3
Деятельность гостиниц и общественного питания	102 390	79 050	-22,8
Финансовая и страховая деятельность	60 593	30 739	-49,3

Источник: Росстат





**Рисунок 4** – Демографические показатели предприятий по видам экономической деятельности, 2017-2024 гг.

Источник: построено авторами по данным Росстата

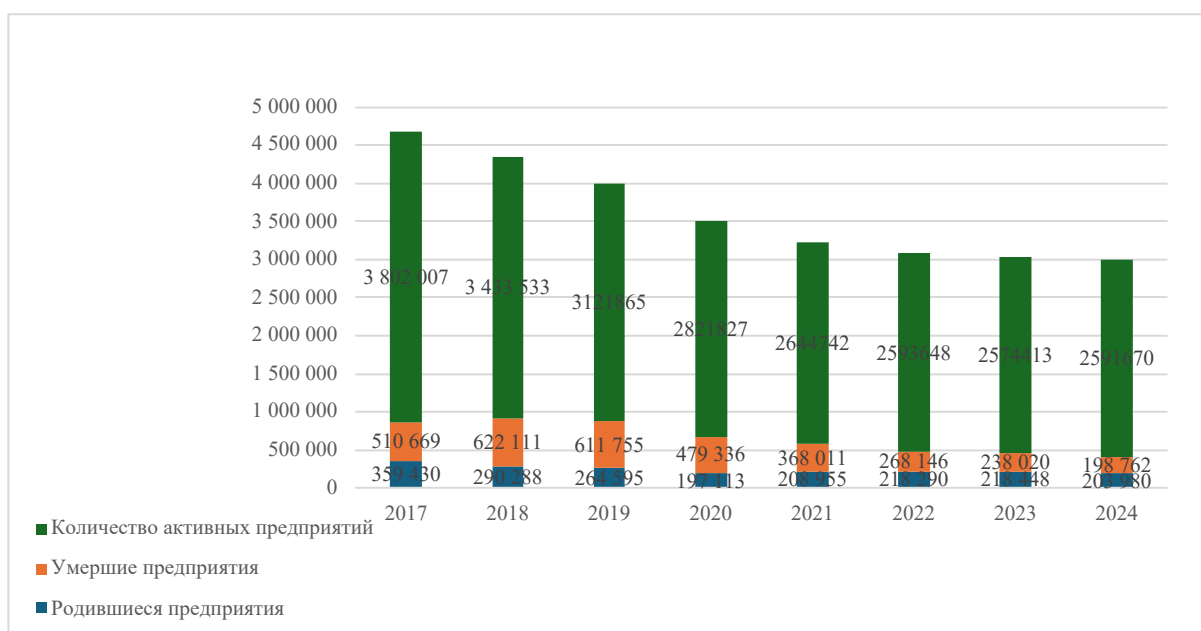
6. Анализ предпринимательской активности предприятий в Российской Федерации (2017–2024 гг.).

**Таблица 9** – Количество активных предприятий, динамика рождаемости и смертности предприятий по РФ, 2017-24 гг.

Год	Родившиеся предприятия	Умершие предприятия	Количество активных предприятий	Изменение (%)
2017	359 430	510 669	3 802 007	-
2018	290 288	622 111	3 433 533	-9,7
2019	264 595	611 755	3 121 865	-9,1
2020	197 113	479 336	2 821 827	-9,6
2021	208 955	368 011	2 644 742	-6,3
2022	218 290	268 146	2 593 648	-1,9
2023	218 448	238 020	2 574 413	-0,7
2024	203 980	198 762	2 591 670	+0,7

Источник: Росстат

В период 2017-2024 гг. в России наблюдалось значительное сокращение числа активных предприятий, что обусловлено все тем же набором факторов – санкции, пандемия, волатильность рубля, инфляция, изменения в законодательстве, усложняющие условия для предпринимателей. Необходимо обратить внимание на то, что сокращение числа предприятий проявляется неравномерно в зависимости от федерального округа. Наибольшее снижение наблюдалось в Северо-Западном и Сибирском федеральных округах (сказалась специфика экономической структуры регионов, дорогая логистика и удаленность от крупных рынков сбыта). В то же время Дальневосточный федеральный округ демонстрирует относительную стабильность, что связано с мерами государственной поддержки, направленными на развитие региона, а также с его стратегическим положением, которое способствует развитию торговли с азиатскими странами.



**Рисунок 5** – Динамика активных предприятий, динамика рождаемости и смертности предприятий по РФ, 2017-24 гг.

Источник: построено авторами по данным Росстата

Сокращение числа предприятий также варьируется в зависимости от отрасли. Наиболее пострадавшими оказались сфера торговли и финансовая деятельность. Торговля, особенно розничная, столкнулась с падением покупательской способности населения, ростом конкуренции со стороны крупных сетей и онлайн-ритейлеров, а также с изменением потребительских предпочтений (в результате ухода зарубежных игроков в начале 2022 года). Финансовая деятельность пострадала из-за ужесточения регулирования, снижения доступности кредитных ресурсов и общей нестабильности на финансовых рынках и растущей инфляцией. Добыча полезных ископаемых, напротив, демонстрировала положительную динамику, драйверами роста выступили: рост цен на сырьевые товары на мировых рынках, увеличение инвестиций в добывающие отрасли и государственная поддержка стратегически важных секторов экономики. В целом, добывающая промышленность меньше подвержена краткосрочным экономическим колебаниям, в силу длительного инвестиционного и производственного цикла.

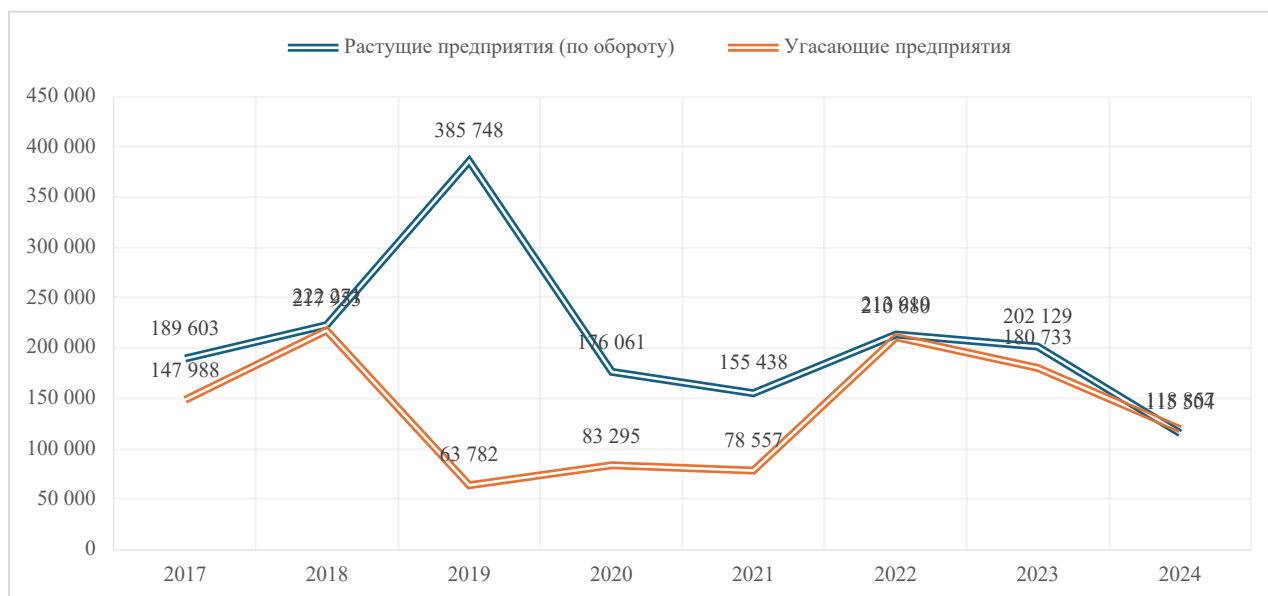
Интересно, что несмотря на общее сокращение числа МСП, в последние годы наблюдается снижение темпов закрытия компаний. Это свидетельствует, как о постепенной адаптации МСП к новым экономическим реалиям, так и эффективности новых программ, направленных на поддержку этого сектора экономики.

**Таблица 10** – Количество растущих и угасающих предприятий МСП в РФ, 2017-24 гг.

Год	Растущие предприятия (по обороту)	Угасающие предприятия	Соотношение (растущие/угасающие)
2017	189 603	147 988	1,28
2018	222 271	217 953	1,02
2019	385 748	63 782	6,05
2020	176 061	83 295	2,11
2021	155 438	78 557	1,98
2022	213 919	210 680	1,02
2023	202 129	180 733	1,12

Год	Растущие предприятия (по обороту)	Угасающие предприятия	Соотношение (растущие/угасающие)
2024	115 504	118 857	0,97

Источник: Росстат



**Рисунок 6** – Динамика растущих и угасающих предприятий МСП в РФ, 2017-24 гг.

Источник: построено авторами по данным Росстата

### Заключение

Проведенный анализ подтвердил, что МСП выступают в качестве барометра общего самочувствия экономики. Так, в годы экономического роста (2010-2012 гг.) МСП расширилось на волне увеличения прежде всего потребительского спроса. Напротив, кризисные явления приводили к ухудшению положения МСП: рецессия 2014-2015 гг. и обесценение рубля ударили по импортёрам и торговле, снизили платежеспособный спрос, что замедлило рост выручки малого бизнеса. Аналогично, пандемический шок 2020 г. привел к резкому падению доходов многих предприятий. По данным ВЦИОМ, неопределенность экономической ситуации и снижение внутреннего спроса получили 4,0 и 3,8 балла из 5 возможных в рейтинге факторов, препятствующих развитию МСП [14]. Инфляция также играет существенную роль: рост цен снижает реальные доходы населения, что ограничивает возможности роста малого бизнеса, особенно ориентированного на потребительский рынок. В то же время периоды стабилизации и восстановления (2017-2018 гг., 2021-2023 гг.) создавали более благоприятный фон – оживление экономики сопровождалось появлением новых ниш для предпринимательства.

Международная обстановка и внутренняя политика отражаются на МСП опосредованно, но заметно. Введение западных санкций с 2014 г. привело к перестройке рынков: с одной стороны, возникли возможности импортозамещения для части малых предприятий (например, в агропроме, пищевой промышленности), с другой – осложнились внешнеторговые операции, доступ к технологиям и капиталу. Новая волна санкций 2022 г. усилила эти тенденции: малый бизнес столкнулся с разрывом логистических цепочек, ростом цен на сырье, уходом ряда иностранных заказчиков. Государство отреагировало мерами поддержки и регуляторными послаблениями (мораторий на проверки, упрощенный порядок сертификации продукции, льготные кредиты под программы импортозамещения). Внутриполитические приоритеты также влияли на МСП. До середины 2010-х гг. малый бизнес не был в фокусе государственной политики, однако с объявлением национальной

цели по повышению вклада МСП (указ Президента №204, 2018 г.) ситуация изменилась. Был запущен национальный проект «МСП и поддержка предпринимательской инициативы», курируемый правительством. Политическое внимание к сектору возросло: на федеральном и региональном уровне появились программы обучения предпринимателей, стимулирования молодежного бизнеса, развития экспортного потенциала МСП и т.д. Таким образом, политические решения и внешние вызовы стали одновременно и источником рисков, и стимулом к адаптации малого бизнеса.

Важно понимать, что регуляторная среда существенным образом определяет привлекательность предпринимательства. Для российского МСП характерна довольно тяжелая административная нагрузка, хотя предпринимаются шаги к ее снижению. Среди ключевых барьеров предприниматели называют высокую налоговую нагрузку и сложность выполнения регуляторных требований. Налоговая система претерпела в последние годы существенные изменения: с 2013 г. отмена льгот по страховым взносам для ИП привела к оттоку предпринимателей; с 2019 г. повышение НДС с 18% до 20% ударило по малому бизнесу через рост издержек. В то же время, появились и облегчающие меры: внедрение упрощенных режимов (патентная система, налог на профдоход для самозанятых с ставкой 4-6%), снижение страховых взносов до 15% для МСП с 2021 г. на фонд оплаты труда выше МРОТ, введение режима «право на ошибку» (предупреждение вместо штрафа при первом нарушении). Административные барьеры – проверки, получение разрешений, доступ к госзаказу – постепенно снижаются благодаря реформам контрольно-надзорной деятельности и развитию электронных услуг. Однако полностью избавиться от избыточного давления не удалось: по опросам, значительная часть предпринимателей все еще ощущает регуляторную среду как неблагоприятную. Лишь 51% респондентов оценивают условия для бизнеса как приемлемые, тогда как 49% считают их неудовлетворительными [14]. Правовые факторы включают также защищенность прав собственности и контрактов: для малого бизнеса проблемы с правоприменением (например, сложности с взысканием долгов через суд) создают дополнительные риски, сдерживая рост.

Инфраструктурная обеспеченность – это доступ малого бизнеса к помещениям, связи, электрическим мощностям, логистике, а также наличие институтов поддержки (бизнес-инкубаторы, технопарки, центры услуг). В России инфраструктура поддержки МСП развивалась неравномерно. Так, в крупных городах предприниматели имеют доступ к разнообразным сервисам поддержки (центры «Мой бизнес», коворкинги, индустриальные парки). Проблема заключается в том, что в отдаленных регионах до недавнего времени наблюдался дефицит инфраструктуры: недостаток помещений для производства, плохая транспортная доступность рынков сбыта, цифровое неравенство (слабый интернет). Впрочем, за последнее десятилетие ситуация улучшилась – реализованы программы по созданию бизнес-инкубаторов, расширению доступа к широкополосному интернету и пр. Например, с 2019 г. в рамках нацпроекта были открыты сотни центров обслуживания предпринимателей по всей стране, где можно получить консультации, помощь в оформлении документов, подключиться к обучающим программам.

Тем не менее, инфраструктурные ограничения еще ощущаются, особенно для МСП, работающих в промышленности: подключение к электросетям, аренда производственных площадей и складов зачастую обходятся слишком дорого и требуют времени. Технологические изменения, напротив, создали новые возможности: цифровизация (онлайн-торговля, платформы для фриланса) снизила входные барьеры для малого бизнеса, позволив многим начать дело с минимальными ресурсами. Государство стимулирует цифровую трансформацию МСП, субсидируя затраты на IT-решения, однако уровень внедрения технологий у малых предприятий пока отстает от крупного бизнеса.

Финансовый фактор является одним из определяющих для роста МСП. Традиционно малым предприятиям сложнее получить банковский кредит, чем крупным: сказываются недостаток залога, более высокие риски, отсутствие кредитной истории. В 2010-е гг. проблема кредитования МСП стояла остро, особенно при высоких процентных ставках. По мере снижения инфляции и ставок к 2017-2018 гг. кредитные условия улучшились, однако все равно многие малые фирмы полагались

на собственные средства или займы от учредителей. Государство развивало институты поддержки: была создана корпорация «МСП Банк», сети региональных гарантийных организаций, фонды микрофинансирования. Объем выданных кредитов МСП рос, но оставался относительно небольшим в общем портфеле банков (менее 10% совокупного кредитного портфеля экономики). В периоды кризисов государство запускало льготные программы кредитования: так, в пандемию 2020 г. работали кредиты под 0-2% на выплату зарплат с возможным списанием, в 2022 г. запустили программу льготного кредита под 8,5% для пострадавших отраслей. Тем не менее, в 2022-2023 гг. ужесточение денежно-кредитной политики снова ограничило возможности заемного финансирования для МСП. Эксперты отмечают, что при ставках 20% годовых и выше инвестиционное кредитование фактически заморожено – компании берут дорогие кредиты только при острой необходимости, в основном для пополнения оборотных средств [2]. Таким образом, доступность финансовых ресурсов остается вызовом: без дешевого кредита сложно масштабировать бизнес, внедрять инновации. В ответ на это правительство в 2023 г. расширило механизм «зонтичных» гарантий через Корпорацию МСП и запланировало новые меры стимулирования кредитования, о чем говорится и в стратегических планах до 2030 г.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Симачев Ю. Развитие малого и среднего предпринимательства: как достроить национальный проект? Источник: [https://indpolicy.hse.ru/data/2020/11/21/1365331851/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5%20%D0%9C%D0%A1%D0%9F\\_%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf#:~:text=q%20%D0%9E%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%20%D0%9C%D0%A1%D0%9F%20%D0%B2,%D0%BD%D0%B0%2010%20%D1%82%D1%8B%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](https://indpolicy.hse.ru/data/2020/11/21/1365331851/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5%20%D0%9C%D0%A1%D0%9F_%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf#:~:text=q%20%D0%9E%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%20%D0%9C%D0%A1%D0%9F%20%D0%B2,%D0%BD%D0%B0%2010%20%D1%82%D1%8B%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8) (дата обращения: 01.05.2025)
2. Паршин К. Зампред правительства Новак назвал рекордным число МСП в России. Источник: <https://lenta.ru/news/2025/01/27/zampred-pravitelstva-novak-nazval-rekordnym-chislo-msp-v-rossii/#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D1%8B%D1%85%20%D0%B8%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B9,%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B6%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D1%8B%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%8C%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82> (дата обращения: 01.05.2025)
3. Анализ ключевых показателей развития сферы МСП в 2022 г. Москва: Институт Гайдара, 2023. Источник: <https://www.iep.ru/files/RePEc/gai/wpaper/wpaper-2023-1262.pdf#:~:text=%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D1%8B%20%D1%81%20%D0%BD%D0%B0%D0%B8%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B5%D0%B9%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0,%D0%B8> (дата обращения: 01.05.2025)
4. Алимова Т.А., Буев В.В., Голикова В.А. (2020). Тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России. Экономическая политика, 15(3), 34-51.
5. Грязнова О.А., Карлик А.Е. (2019). Государственная поддержка малого и среднего бизнеса: эффективность и ограничения. Вопросы экономики, 12, 45-62.
6. Демидова О.А., Шестоперов А.М. (2021). Цифровизация малого и среднего предпринимательства: вызовы и возможности. Журнал Новой экономической ассоциации, 2(50), 98-115.
7. Кузнецова О.В., Кузнецов А.В. (2022). Малый и средний бизнес в условиях санкций: проблемы и перспективы. Российское предпринимательство, 23(4), 567-582.
8. Радаев В.В. (2020). Неформальные практики в малом бизнесе: масштабы и причины. Экономическая социология, 21(2), 12-34.
9. Смирнов С.Н., Соколов И.А. (2021). Инновационная активность малых и средних предприятий. Инновации, 5(267), 65-78.
10. Тихонова Н.Е., Каравай А.В. (2019). Социальный портрет российского предпринимателя. Социологические исследования, 8, 44-56.
11. Федотова Л.В., Грачева М.В. (2022). Влияние пандемии COVID-19 на малый и средний бизнес. Финансы и кредит, 28(5), 1023-1040.
12. Борисова В.В., Смирнов К.А. Ограничения инновационного развития малого и среднего бизнеса в условиях ограничительной денежно-кредитной политики // Инновации. 2024. № 1(291). С. 45-52.
13. Shlychkov V.V. Impact Of The Covid-19 Pandemic On Russian Small And Medium Businesses. Journal of Positive School Psychology. 2022, Vol. 6, No. 7, 1720-1733. Источник: <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/download/11598/7501/13705#:~:text=10,%5B29> (дата обращения: 27.05.2025).

14. Демидова, Н. Е., & Шершова, Е. В. (2020). Анализ малого и среднего бизнеса в России: проблемы и перспективы развития. Вестник Алтайской академии экономики и права, 12(ч. 2), 284–290. <https://doi.org/10.17513/vaael.1508>

# Analysis of the Development of Small and Medium-Sized Enterprises in Russia in the Long Term: Factors and Growth Barriers

**Markin Maksim Igorevich**

Senior Instructor,

Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, Russian Federation

E-mail: markinmi@ystu.ru

**Korableva Sofya Artemovna**

student,

Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, Russian Federation

Email: korablevasa.22@edu.ystu.ru

---

## KEYWORDS.

small and medium-sized enterprises, Russia's GDP, sanctions, ruble depreciation, SME development dynamics, SME growth barriers

## ABSTRACT.

This article examines the dynamics of small and medium-sized enterprise (SME) development in Russia from 2010 to 2024. The study demonstrates that SMEs play a significant role in the national economy by contributing to employment and GDP, although their share remains relatively low compared to developed countries. Over the analyzed period, the SME sector experienced phases of growth and crises driven by geopolitical and economic factors, including sanctions, the COVID-19 pandemic, currency depreciation, and declining domestic demand. Key trends identified during this period include an increase in the number of SMEs, rising employment and turnover, as well as a decrease in business liquidation rates. The analysis reveals that microenterprises dominate the structure of Russian SMEs, with most registered as sole proprietorships. Regional disparities in SME development are substantial, with major cities and economically advanced regions showing more dynamic growth and lower business closure rates. Major barriers to SME development include regulatory complexities, limited access to financing, infrastructure constraints, and the impact of external factors. Overall, despite crises, the SME sector demonstrates signs of adaptation and recovery, suggesting potential for further growth and an enhanced role in the Russian economy.

---